



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

### **Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

Carrera de Contabilidad y Auditoría

#### **TEMA:**

“Evaluación del sistema de control interno a la imprenta Gráficas Hernández periodo 2016”

Trabajo de titulación previo a la obtención del  
título de: Contador Público Auditor

**Modalidad:** Proyecto Integrador

#### **Autores:**

Adriana Elizabeth Fernández Andrade

CI 010536541-5

Daly Verónica Mejía Rivas

CI 010310303-2

#### **Director:**

Ing. Alex Santiago Vázquez Calderón.

CI 010214398-9

**CUENCA – ECUADOR**

**2018**



## RESUMEN

Este Proyecto Integrador, previo a la obtención del Título de Contador Público Auditor intitulado “Evaluación del Sistema de Control Interno de la Imprenta Gráficas Hernández Cía. Ltda. Periodo 2016”, tiene la finalidad de analizar y evaluar los niveles de eficiencia y eficacia de las operaciones de los departamentos mediante la aplicación del COSO 2013, que permitan identificar eventos tanto internos como externos que ponga en riesgo a la empresa con el fin de emitir un informe con recomendaciones a la Alta gerencia que ayude en la toma de decisiones, a fin de lograr los objetivos institucionales y corregir los errores encontrados.

El capítulo I describe los aspectos generales de Gráficas Hernández, como su reseña histórica, su misión, su visión, y su estructura organizacional.

El Capítulo II describe el marco teórico aplicado en este proyecto integrador, enmarcando todos aquellos conceptos y normas a la que nos basamos para desarrollar esta evaluación.

El capítulo III presenta la Evaluación de control interno basado en COSO 2013, primero mediante la descripción de cada uno de los procesos de las diferentes áreas que conforman la empresa para posteriormente aplicar dos cuestionarios uno general basado en los 17 principios del Marco Integrado COSO 2013 y otro enfocado en los procesos de los departamentos de la empresa, utilizando flujogramas, narrativas, que permitan validar la información, y finalmente presentamos informe de control interno dirigido a la Alta Administración.

El Capítulo IV se expone las conclusiones y recomendaciones, bibliografía y anexos que representan información recopilada en la realización de este proyecto.

**Palabras claves:** Coso, procesos, eficiencia, eficacia, hallazgos, Informe.



## ABSTRACT

This Integrating Project, prior to obtaining the title of Public Accountant Auditor entitled "Evaluation of the Internal Control System of Printing Graphics Hernández Cia. Ltda. Period 2016", has the purpose of analyzing and evaluating the levels of efficiency and effectiveness of the operations of the departments through the application of the COSO 2013, which allow the identification of internal and external events that put the company at risk in order to issue an information management that helps in decision-making, in order to achieve the institutional objectives and correct the errors found. the e with recommendations to Alta managment.

As chapter I describes the general aspects of history, its mission, its vision, and its organizational structure.

Carper II describes the theoretical framework applied in this integrating project, framing all those concepts and norms that we rely on to develop this evaluation.

Carper III Presents the Internal Control Evaluation based on COSO 2013, first by describing each one of them the processes of the different areas that make up the company to subsequently apply two general questionnaires based on the 17 principles of the Integrated Framework 2013 and another focused on the processes of the company departments, using flowcharts, narratives, to validate the information, and finally we present an internal control report aimed at Senior Management.

Carper IV Presents the conclusions and recommendations, bibliography and annexes that represent information gathered in the realization of this project.

Keywords: Coso, processes, efficiency, effectiveness, findings, Report.



## ÍNDICE

### Contenido

RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	3
ÍNDICE .....	4
ÍNDICE DE TABLAS.....	7
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	8
Cláusula de Propiedad Intelectual .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Cláusula de Licencia y Autorización para Publicación en el Repositorio Institucional .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
AGRADECIMIENTO .....	13
DEDICATORIA .....	14
INTRODUCCIÓN.....	15
CAPITULO I.....	16
CONOCIMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA.....	16
1.1 ASPECTOS GENERALES .....	16
1.2 HISTORIA EMPRESARIAL .....	16
1.3 PROPÓSITO DE LA ORGANIZACIÓN. ....	17
1.4 OBJETIVOS GENERALES Y VALORES CORPORATIVOS.....	18
1.5 ANÁLISIS MATRIZ FODA .....	19
1.6 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA .....	23
2.1 GENERALIDADES .....	24
CAPITULO II.....	27
FUNDAMENTACIÓN TEORICA.....	27
2.1 NORMATIVA LEGAL.....	27
FERNANDEZ ANDRADE ADRIANA ELIZABETH MEJIA RIVAS DALY VERONICA	4



Ley de la Superintendencia de Compañías. ....	28
2.2 PROCESOS .....	28
2.3 DIAGRAMACIÓN DE LOS PROCESOS .....	29
2.3.1 Tipos de diagramación.....	29
2.4 CONTROL INTERNO.....	30
2.4.1 IMPORTANCIA DEL CONTROL.....	31
2.4.2 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO. ....	31
2.5 COSO .....	32
2.5.1 INTRODUCCIÓN. ....	32
2.5.2 Concepto de COSO. ....	32
2.5.3 Componentes del COSO Marco Integrado. ....	32
2.5.4 Principios COSO Marco Integrado.....	34
2.6 Riesgos.....	36
2.6.1 Concepto.....	36
2.6.2 Tipos de riesgos.....	37
2.7 Métodos de Evaluación de Control Interno.....	37
2.8 Planificación Estratégica.....	40
2.9 INFORME DE CONTROL INTERNO. ....	41
CAPITULO III.....	42
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DE LA IMPRENTA GRÁFICAS HERNÁNDEZ.....	42
3.1 INTRODUCCIÓN.....	42
3.2 MAPA DE PROCESOS .....	43
3.3 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS (Ver Anexo 12). ....	44
3.3.1 ÁREA ADMINISTRATIVO – FINANCIERA. ....	44
3.3.2 ÁREA CREATIVA. ....	45



3.3.3	ÁREA CONSTRUCTIVA.....	45
3.3.4	ÁREA COMERCIAL.....	46
3.3	EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.....	47
3.3.1	PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO. ....	47
3.3.2	Programa de evaluación de control interno .....	49
3.3.3	METODOLOGIA DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO. ....	52
3.3.5	EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO. ....	53
3.4	RESULTADOS OBTENIDOS DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA IMPRENTA GRÁFICAS HERNÁNDEZ CÍA LTDA	54
3.4.1	RESULTADOS OBTENIDOS EN LA EVALUACIÓN GENERAL. ....	65
3.5	RESULTADOS OBTENIDOS EN LA EVALUACIÓN ESPECÍFICA O POR PROCESOS.....	78
3.6	INFORME DE CONTROL INTERNO. ....	88
CAPITULO IV	.....	96
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	.....	96
4.1	CONCLUSIONES .....	96
4.2	RECOMENDACIONES .....	97
Bibliografía	.....	99
ANEXOS	.....	101



## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 ÁREAS DE LA EMPRESA Y DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA. ....	43
TABLA 2 MAPA DE PROCEDIMIENTOS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO. ....	50
TABLA 3 PROGRAMA DE AUDITORIA. ....	51
TABLA 4 CUESTIONARIO GENERAL A LA IMPRENTA GRÁFICAS HERNÁNDEZ CÍA. LTDA. ....	54
TABLA 5 EVALUACIÓN GENERAL POR COMPONENTES.....	66
TABLA 6 EVALUACIÓN AMBIENTE DE CONTROL- PRINCIPIOS.....	66
TABLA 7 EVALUACIÓN AMBIENTE DE CONTROL- PRINCIPIOS.....	69
TABLA 8 MATRIZ DE RIESGOS.....	71
TABLA 9 ACTIVIDADES DE CONTROL-PRINCIPIOS. ....	72
TABLA 10 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN- PRINCIPIOS. ....	74
TABLA 11 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN PRINCIPIOS.....	76
TABLA 12 EVALUACIÓN ESPECÍFICA DEL CONTROL INTERNO.....	86



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 ÁREAS PRODUCTIVAS.....	17
ILUSTRACIÓN 2 OBJETIVOS EMPRESARIALES. ....	18
ILUSTRACIÓN 3. VALORES CORPORATIVOS.....	19
ILUSTRACIÓN 4 MATRIZ FODA. ....	20
ILUSTRACIÓN 5 ANÁLISIS MATRIZ FODA. ....	21
ILUSTRACIÓN 6 ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL. ....	23
ILUSTRACIÓN 7 PROCESOS DEPARTAMENTO PRODUCTIVO.....	24
ILUSTRACIÓN 8 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS.....	28
ILUSTRACIÓN 9 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO. ....	33
ILUSTRACIÓN 10 CUADRO DE VALORACIÓN.....	37
ILUSTRACIÓN 11 SIMBOLOGÍA DE FLUJOGRAMA.....	40
ILUSTRACIÓN 12 TÉCNICAS DE AUDITORIA. ....	41
ILUSTRACIÓN 13 MAPA DE PROCESOS .....	44
ILUSTRACIÓN 14 COMPONENTES DEL MARCO INTEGRADO COSO 2013.....	48
ILUSTRACIÓN 15 ÁREAS DE GRÁFICAS HERNÁNDEZ CÍA LTDA. ....	49
ILUSTRACIÓN 16 NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO. ....	53
ILUSTRACIÓN 17 REPRESENTACIÓN GRÁFICA AMBIENTE DE CONTROL. ....	67
ILUSTRACIÓN 18 REPRESENTACIÓN GRÁFICA EVALUACIÓN DE RIESGOS.....	69
ILUSTRACIÓN 19 REPRESENTACIÓN GRÁFICA NIVEL DE CONFIANZA. ....	73
ILUSTRACIÓN 20 REPRESENTACIÓN GRÁFICA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN. ....	75
ILUSTRACIÓN 21 REPRESENTACIÓN GRÁFICA SUPERVISIÓN Y MONITOREO.....	77
ILUSTRACIÓN 22 REPRESENTACIÓN GRÁFICA EVALUACIÓN ESPECÍFICA DEL CONTROL INTERNO. ....	86





### Cláusula De Propiedad Intelectual

Yo, Daly Verónica Mejía Rivas, autora del Trabajo de titulación "Evaluación del Sistema de Control Interno de la Imprenta Graficas Hernández Cía. Ltda. Periodo 2016" certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, noviembre del 2018

Daly Verónica Mejía Rivas

CI 010310303-2



### Cláusula De Propiedad Intelectual

Yo, Adriana Elizabeth Fernández Andrade, autora del Trabajo de titulación "Evaluación del Sistema de Control Interno de la Imprenta Graficas Hernández Cía. Ltda. Periodo 2016" certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, noviembre del 2018

Adriana Elizabeth Fernández Andrade

CI 010536541-5



**Cláusula de Licencia y Autorización para Publicación en el Repositorio Institucional**

Yo, Adriana Elizabeth Fernández Andrade en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del Trabajo de Titulación "Evaluación Del Sistema de Control Interno a la Imprenta Graficas Hernández Cía. Ltda. Periodo 2016" de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de ese trabajo de titulación en el Repositorio Institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, noviembre del 2018

Adriana Elizabeth Fernández Andrade

CI 010536541-5



**Cláusula de Licencia y Autorización para Publicación en el Repositorio Institucional**

Yo, Daly Verónica Mejía Rivas en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del Trabajo de Titulación "Evaluación Del Sistema de Control Interno a la Imprenta Graficas Hernández Cía. Ltda. Periodo 2016" de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de ese trabajo de titulación en el Repositorio Institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, noviembre del 2018

Daly Verónica Mejía Rivas

CI 010310303-2



## AGRADECIMIENTO

Cuando tienes un sueño verlo cristalizado es una de las mayores satisfacciones que se puede tener en la vida no importa el cansancio, esfuerzo y sacrificio lo importante es lograrlo, gracias Dios por brindarnos la fuerza suficiente para poder realizarlo.

A la Universidad de Cuenca que durante nuestra estadía en tan prestigiosa institución supieron orientarnos y brindarnos sus conocimientos, para poder concluir nuestra formación como profesional.

Gracias a toda nuestra familia y a todas las personas que fueron parte fundamental en este trabajo por la paciencia, apoyo y motivación constante.

A la empresa Graficas Hernández dirigida por la Ing. Patricia Vélez Garate por abrirnos las puertas de su institución y por todo el apoyo y colaboración brindada.

*DALY VERONICA MEJIA RIVAS*

*ADRIANA FERNÁNDEZ ANDRADE*



## DEDICATORIA

Este trabajo de titulación lo dedico en Primer lugar a Dios por permitirme compartir este logro junto a las personas que más amo. A mis padres Humberto y Alva que nunca dejaron de creer en mí, por ser mi guía, mi apoyo y mi mayor fortaleza, y por demostrarme que con esfuerzo y sabiduría las metas se cumplen. A mi queridos abuelito, que, aunque no está ya en este mundo fue una de mis mayores inspiraciones dejándome grandes enseñanzas de vida, y porque aún tengo presente aquella frese que siempre me lo decía ya viene del estudio hija.

A Mis Hermanas Jimena, mi compañera de vida, Joseline, Yadira, que son mis amigas y consejeras y parte fundamental de este logro.

Finalmente, dedico este trabajo a mi gran amiga, mi confidente, la hermana de otra sangre Adriana gracias por toda la paciencia, apoyo y amistad porque lo logramos juntas como quedamos.

### **DALY VERONICA MEJIA RIVAS**

*“No pongas excusas a lo que no puedes terminar, enfócate en todas aquellas razones por las que debes hacer que suceda” Ralph Manston* Pues sí tengo muchas razones para cumplir éste reto, una de ellas es la promesa que me hice a mí misma, y sin duda alguna se la dedico a mi fiel compañero, amigo incondicional, mi guía, tú mi Dios. A mis padres porque fueron quienes hicieron posible éste sueño, quienes inculcaron en mí la responsabilidad y el deseo de alcanzar metas. A mis hermanos porque sé que siguen cada paso que doy, porque quiero que ellos tengan una guía a ser grandes y luchadores.

A mi novio por acompañarme desde que inició mi vida universitaria y que está conmigo en la culminación de la misma y a nuestro hijo sebitas porque sé que por él vamos a llegar lejos juntos. A mis mejores amigas Daly y Priscila porque a pesar de no vivir cerca, estamos más juntas que nunca con risas, llantos, peleas con ustedes viví los más hermosos años de universidad las quiero mucho hermanas, y que alegría saber que cumplimos un sueño juntas mi chiquita Daly.

### **ADRIANA FERNÁNDEZ ANDRADE**



## INTRODUCCIÓN

Debido al constante cambio en el mundo empresarial, hoy en día el control interno es una herramienta necesaria que toda organización debe tener implementado, ya que, a nivel gerencial, es su complemento al momento de alcanzar su misión y su visión.

El control interno permite a las empresas observar la eficiencia y eficacia de cada una de las operaciones, proteger los recursos económicos, tecnológicos y humanos, además a determinar el grado de cumplimiento de los objetivos de la institución, así como de sus leyes, reglamentos y las regulaciones que las rigen.

Una de las características más relevantes que tiene el control interno es que esta en relación directa con cada miembro que conforma la organización, cada uno tiene un papel importante designado, y de ellos depende el éxito para poder alcanzar los resultados esperados que han sido planteado a nivel institucional.

Es por esta razón que nuestra tesis está dirigida al control interno de Graficas

Hernández Cía. Ltda. periodo comprendido desde el 1 de enero al 31 de diciembre de 2016, en el cual este trabajo se ha dividido en cuatro capítulos, con el fin de detectar errores e inconsistencias que estén afectado el buen funcionamiento de la empresa, y de serlo así concluiremos dando nuestras recomendaciones encaminadas a mejorar y a corregir posibles eventos.

## **CAPITULO I**

### **CONOCIMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA**

En este capítulo conoceremos los aspectos generales y fundamentales de la empresa objeto de estudio, con el objetivo de obtener información suficiente y relevante para evaluar y analizar el control interno.

#### **1.1 ASPECTOS GENERALES**

#### **1.2 HISTORIA EMPRESARIAL**



Gráficas Hernández Cía. Ltda., es una empresa fundada por el Sr. Víctor Hernández Calle el 25 de mayo de 1979, quien ya con varios años de experiencia en la industria Gráfica inició en la calle Sucre, sector de San Sebastián, con máquinas de impresión de dos colores, que con el paso de los años y perseverancia Gráficas Hernández Cía. Ltda., evolucionó y en la actualidad forma parte de las empresas pioneras en servicio de impresión.

La innovación y el anhelo de mantenerse a la vanguardia permitieron la incursión en nuevas tecnologías y procesos más eficientes en la producción, para que así el cliente tenga la confianza tanto en tiempos de respuesta y calidad.





A partir de septiembre del año 2011 Gráficas Hernández Cía. Ltda. se sitúa en el Parque Industrial de Cuenca con instalaciones más cómodas, amplias y adecuadas al tipo de trabajo.

Actualmente, Gráficas Hernández Cía. Ltda., cuenta con 2 máquinas de impresión offset, guillotina, CTP, pegadora de libros, pegadora de cajas, laminadora, dobladora y una máquina de impresión digital Xerox Versant, además está conformada por con 54 empleados divididos en las siguientes áreas:

**Ilustración 1 ÁREAS PRODUCTIVAS.**

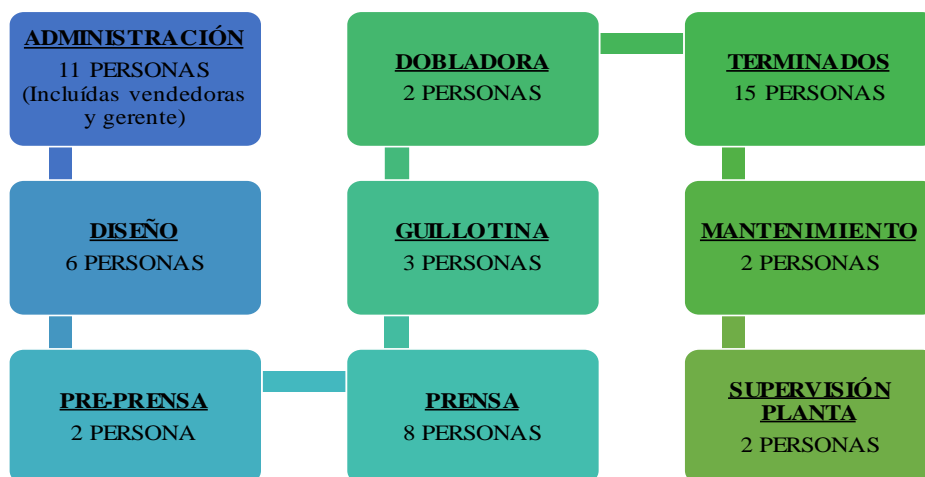
Fuente: Gráficas Hernández Cía. Ltda.

- **UBICACIÓN**

Gráficas Hernández Cía. Ltda., se encuentra ubicada en la Ciudad de Cuenca, en las calles Cornelio Veintimilla s/n y Octavio Chacón Sector parque Industrial, teléfonos 2860688, 2860152 página web: [www.graficashernandez.com](http://www.graficashernandez.com).

### 1.3 PROPÓSITO DE LA ORGANIZACIÓN.

#### Misión



**Misión.**

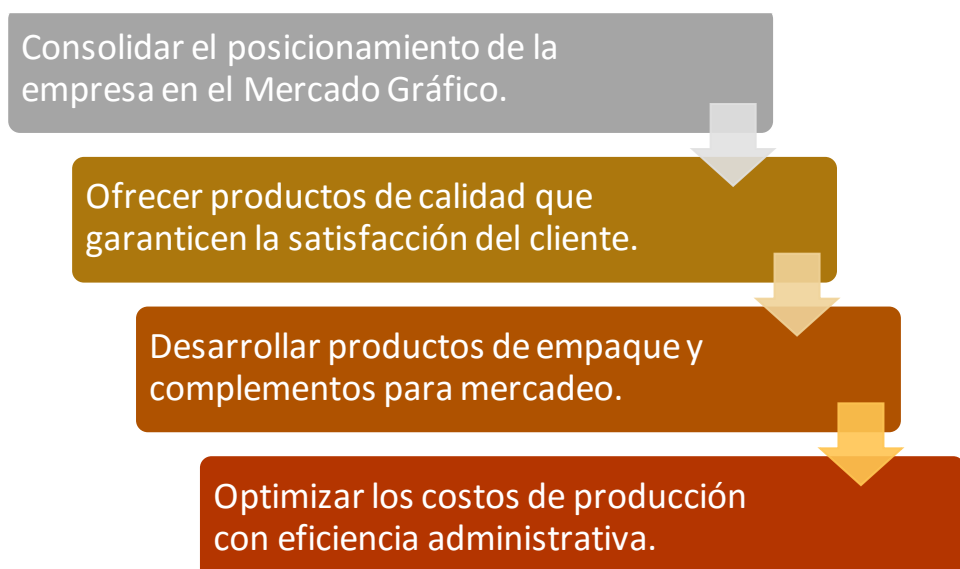
“Entregar productos diferenciados por el servicio, ajustados a la necesidad del cliente, buscando su satisfacción y confianza; generar réditos que justifiquen tanto la inversión como el esfuerzo de sus trabajadores, comprometidos en fortalecer día a día nuestros conocimientos y valores”.(Plan de Desarrollo Estrategico, 2016)

**Visión**

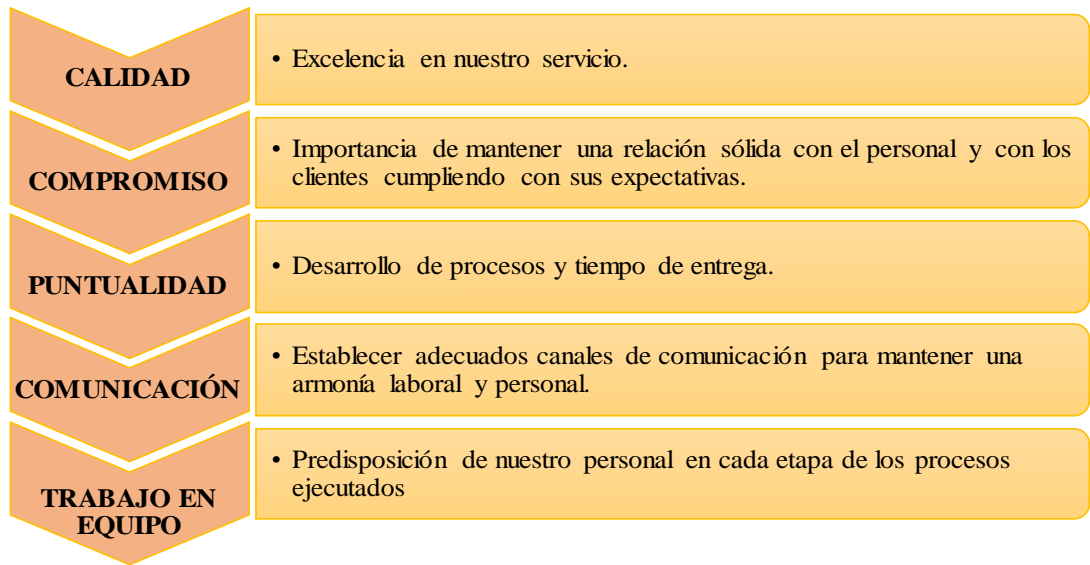
“En 2020 seremos reconocidos como productores y comercializadores de soluciones en empaques y complementos para mercadeo de todo tipo de productos, ofreciendo a las empresas una amplia gama de herramientas impresas que identifiquen con valor agregado y diferenciación su imagen y los artículos promocionados o exhibidos en percha, empleando materiales amigables y usando procesos que preservan el medio ambiente sin perder funcionalidad y diseño”.(Plan de Desarrollo Estrategico, 2016)

**1.4 OBJETIVOS GENERALES Y VALORES CORPORATIVOS.**

**Ilustración 2 OBJETIVOS EMPRESARIALES.**



**Fuente: Gráficas Hernández Cía. Ltda.**

**Ilustración 3. VALORES CORPORATIVOS.**

**Fuente: Gráficas Hernández Cía. Ltda.**

En cuanto al Reglamento Interno de Gráficas Hernández Cía. Ltda., en la entrevista realizada a la Gerente General MBA. CPA Patricia Vélez Gárate nos informó que está en un proceso de actualización, motivo por el cual no se pudo realizar el análisis respectivo de este documento, no obstante, supo indicar que tiene las siguientes pautas:

- Horarios de entradas-salidas de los diferentes departamentos,
- Vacaciones, permisos y licencias,
- Remuneraciones,
- Obligaciones del Empleador y trabajador,
- Entre otros.

### **1.5 ANÁLISIS MATRIZ FODA**

Es una herramienta estratégica de análisis que permite conocer la situación de una empresa y su entorno.

Está compuesto por cuatro variables:

- ✓ Fortalezas
- ✓ Debilidades



- ✓ Oportunidades
- ✓ Amenazas

Ilustración 4 Matriz FODA.

<b>GRÁFICAS HERNÁNDEZ CÍA. LTDA.</b>	
<b><u>FORTALEZAS</u></b>	<b><u>OPORTUNIDADES</u></b>
Capacidades especiales y características de la empresa, que le permiten contar con una ventaja sobre sus competidores.	Aquellos factores de la empresa que la sitúan en una posición desfavorable con respecto a sus competidores.
* Habilidades * Aptitudes * Recursos * Procedimientos	
<b><u>DEBILIDADES</u></b>	<b><u>AMENAZAS</u></b>
Situaciones que provienen del exterior (de la empresa) y que pueden afectar negativamente en el desempeño de la actividad.	Hechos del entorno que resultan positivos para la empresa, si es capaz de detectarlos y explotarlos a su favor.
* Situación Económica * Cambios políticos * Estructura social y cultural * Tendencias en el consumo, mercado, etc.	

Fuente: Cuadernos Prácticos de Gestión

De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas. (Thompson, 1985)

A continuación, se detalla la matriz del FODA de la Imprenta Gráficas Hernández Cía. Ltda.;

**Ilustración 5 ANÁLISIS MATRIZ FODA.**

<b>GRÁFICAS HERNÁNDEZ CÍA. LTDA.</b>	
<b><u>FORTALEZAS</u></b>	<b><u>OPORTUNIDADES</u></b>
F1: Clientela fidelizada. F2: Buena ubicación geográfica. F3: Excelente atención al cliente. F4: Muy buena calidad en los productos. F5: Penetración de la marca a nivel nacional. F6: Satisfacción al cliente.	O1: Recomendación de los clientes a otras personas (marketing boca a boca). O2: Posibilidad de establecer alianzas estratégicas. O3: Tecnología moderna en maquinaria. O4: Mercado en aumento. O5: Experiencia en el mercado . O6: Utilización de nuevos canales de venta.
<b><u>DEBILIDADES</u></b>	<b><u>AMENAZAS</u></b>
D1: Alta rotación del personal. D2: Falta de comunicación entre los diferentes departamentos. D3: Problemas de liquidez. D4: Personal sin mucha experiencia. D5: Baja publicidad. D6: Sistema de la empresa limitado.	A1: Disminución de las ventas. A2: Cultura organizacional inadecuada. A3: Mercado extremadamente competitivo. A4: Mercado de la Industria Gráfica medianamente saturado. A5: Fluctuación de precios de materia prima.

**Fuente: Gráficas Hernández Cía. Ltda.**

En la ilustración N° 5, podemos analizar la situación de la empresa; dividiendo en dos grupos, factores internos y factores externos.

**Factores Externos:** Entendidos a estos como las Oportunidades y las Amenazas.

- La innovación tecnológica de Graficas Hernández, permite ofertar productos personalizados con altos estándares de calidad, que incrementa el segmento de mercado fortaleciendo alianzas estratégicas que abren nuevos canales de venta.
- La mayor amenaza de la imprenta es la competencia ya que el mercado está medianamente saturado y la fluctuación de los precios en la materia prima hace que las ventas puedan variar en diferentes periodos.



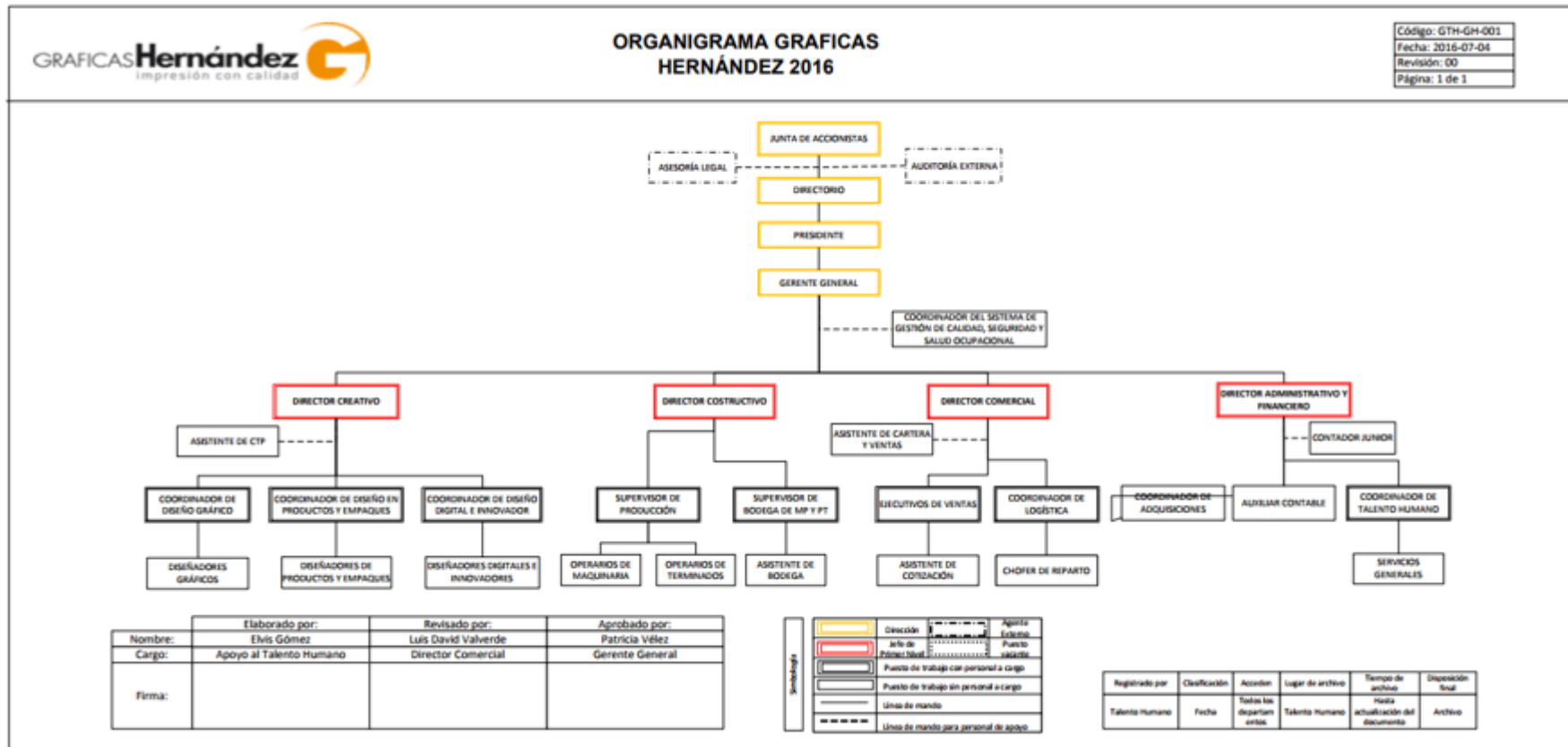
**Factores Internos:** Entendidos a estos como las Fortalezas y las Debilidades.

- La principal fortaleza de Gráficas es la penetración en el mercado nacional, ya que construye ventajas competitivas con productos de calidad, satisfaciendo las expectativas de cada cliente logrando la fidelidad de los mismos.
- La falta de comunicación interdepartamental dada por la rotación y la contratación de personal sin experiencia incrementa el riesgo operacional, afectando la integridad de la empresa.



## 1.6 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

### 2. Ilustración 6 ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL.



Fuente: Gráficas Hernández Cía. Ltda.

FERNANDEZ ANDRADE ADRIANA ELIZABETH  
MEJIA RIVAS DALY VERONICA

## 2.1 GENERALIDADES

Luego de un análisis al organigrama y previa visita a la empresa objeto de estudio, se determinó que la misma está conformada por los siguientes Departamentos:

- **Departamento de Producción**

El departamento productivo está conformado por los siguientes procesos:

**Ilustración 7 PROCESOS DEPARTAMENTO PRODUCTIVO.**



**Fuente: Gráficas Hernández Cía. Ltda.**

El objetivo principal que tiene este departamento es brindar un producto terminado en las condiciones requeridas por el cliente, cumpliendo estándares de calidad y en las fechas de entrega acordadas.

Es necesario tener en cuenta que el arte gráfico está particularmente caracterizado por la variedad de productos en impresión, tanto en offset como digital que ofrece a sus clientes, mismos que van desde lo simple a lo más complejo tanto en armado, diseño y color, entre los más comunes tenemos





flyers, dípticos, folletos, y demás material POP que podemos tomarlos como muestreo para nuestro análisis.

- **Departamento de Adquisiciones**

El departamento de Adquisiciones es muy importante en la empresa, debido a que todos los costos tanto de materia prima, insumos y otras compras, depende de las negociaciones realizadas por la persona encargada.

El objetivo primordial de este departamento es tener las mejores estrategias de análisis de costo-beneficio al momento de adquirir materia prima e insumos, la cual permita a la empresa ser competitiva en el mercado.

- **Departamento de Ventas**

El Departamento de ventas como en toda empresa es el eje fundamental para su crecimiento y reconocimiento, cuyo objetivo principal es expandirse en toda la localidad nacional, transmitiendo una imagen de confianza, seriedad y profesionalismo.

**Perfil del vendedor**

- ✓ Ser perseverante,
- ✓ Conocer los productos que brinda la empresa.

- **Departamento Contable**

El Departamento de contable no solo nos ayuda a conocer y cuantificar la situación económica de la empresa, sino también nos ayuda a tomar decisiones y definir estrategias que conviertan nuestras debilidades en fortalezas, en busca del cumplimiento de objetivos.

- **Departamento de RRHH**



El departamento de recursos humanos es el responsable de la organización y registro de las personas que laboran en la empresa. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas, viéndolas como agentes activos y proactivos.

- **Departamento de facturación y cobranzas**

El área de facturación tiene como objetivo primordial la elaboración de facturas de los productos prestados por la empresa y la recuperación de cartera.

Entre sus funciones están:

- ✓ Elaborar de la factura.
- ✓ Enviar facturas a los clientes y confirmar recepción.
- ✓ Supervisar el ingreso de facturas y emisión de retenciones.
- ✓ Realizar el ingreso de Cobros, Anticipos y retenciones de clientes.
- ✓ Recuperación de cartera.



## **CAPITULO II**

### **FUNDAMENTACIÓN TEORICA.**

#### **2.1 NORMATIVA LEGAL**

Gráficas Hernández Cía. Ltda., siendo una Compañía Limitada está regulada por la Superintendencia de Compañías. Se encuentra representada por la Ingeniera Patricia Vélez Gárate según la actualización del Registro Único de Contribuyentes Sociedades con fecha 28 de octubre del 2016.

Gráficas Hernández Cía. Ltda., se acoge a las siguientes obligaciones legales y tributarias, cuyo cumplimiento es regulado por distintas instituciones del Estado:

#### **Obligaciones Tributarias:**

- ✓ Declaración mensual del IVA-Formulario 104.
- ✓ Declaración de retenciones en la Fuente- Formulario 103.
- ✓ Declaración del impuesto a la Renta de Sociedades- Formulario 101.
- ✓ Anexo de transacción simplificado (ATS).
- ✓ Anexo accionista, partícipes, socios, miembros del directorio y administradores (APS). Anexo de relación de dependencia (RDEP).
- ✓ Anexo de dividendos, utilidades o Beneficios

#### **Otras Obligaciones**

- ✓ Ley de Compañías.
- ✓ Seguridad Social.
- ✓ Código de trabajo
- ✓ Ley de régimen tributario Interno
- ✓ Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF para Pymes)

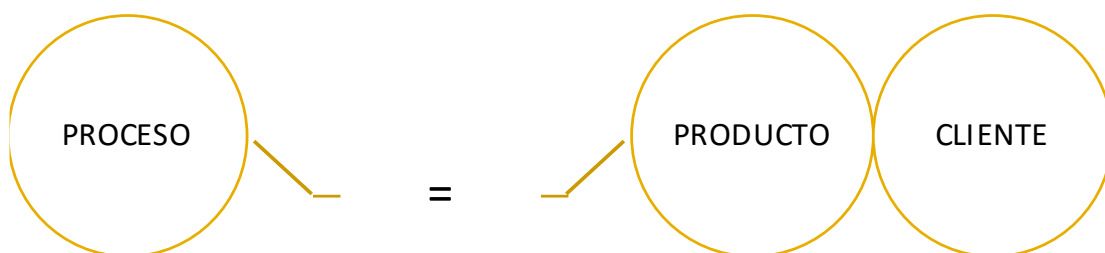
### Ley de la Superintendencia de Compañías.

Según la (LEY DE COMPANIAS, 2014) en la sección V, artículo 92 expone que *“la compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar”*.

## 2.2 PROCESOS

Proceso es una actividad o un conjunto de actividades y recursos interrelacionadas, que partiendo de una o más input (entrada) lo transforma, generando un output (salida) aportando valor añadido al cliente. Los recursos son variables dependiendo de las necesidades del cliente pudiendo llegar a ser: humanos, físicos y materiales. (Pérez Fernández de Velasco, 2004, pág. 55)

### Ilustración 8 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS.



Fuente: Pérez Fernández de Velasco, 2014.



Cabe mencionar que un proceso debe tener una misión es decir ¿Qué?, ¿para qué?, y ¿Para quién? están siendo desarrollados, que puedan ser medibles tomando en cuenta las necesidades de la organización.

## **2.3 DIAGRAMACIÓN DE LOS PROCESOS**

La diagramación de los procesos es una herramienta que facilita la representación de manera gráfica de los procesos de una empresa, es decir aquí se detalla todas las actividades, operaciones y materiales utilizadas de forma coordinada y ordenada. (Agudelo, 2012)

Es la encargada de transformar todas las entradas en productos finales o resultados del proceso. Los diagramas están representados por distintas figuras, líneas y palabras con significados específicos, que permitan la comprensión de los procesos. (Agudelo, 2012)

### **2.3.1 Tipos de diagramación.**

#### **2.3.1.1 *Diagrama enriquecido.***

Las actividades y operaciones que se realizan pueden estar representadas por figuras y formas que dependen mucho de la imaginación de las personas, pues no posee restricción alguna al momento de ser utilizada, inclusive puede ser caricaturizada. (Agudelo, 2012)

#### **2.3.1.2 *Diagrama de cadena de valor.***

Representa de manera global y de manera secuencial los procesos en la organización. Se encuentran representados mediante flechas anchas y con figuras como rectángulos en los que se describen las operaciones que se realizan en cada actividad u departamento, este diagrama es muy parecido a la cadena de valor de Porter. (Agudelo, 2012)



### **2.3.1.3 Diagramación Estándar.**

Permite observar la secuencia de las actividades desde el principio hasta el fin de forma general, está estructurada por medio de símbolos que describen la acción mediante un verbo en infinitivo y se complementa con un sustantivo que es el objeto de la acción. La diagramación es representada de manera horizontal o vertical. (Agudelo, 2012)

### **2.3.1.4 Flujograma analítico de procesos.**

Este tipo de diagramas, como su nombre lo dice analiza y permite identificar de manera secuencial los componentes del proceso mediante cinco símbolos como son Operación, Transporte, Demora, Inspección y Almacenamiento. Este flujo siempre mostrara un antes y un después de sus actividades por eso es también conocido como un diagrama de mejora. (Agudelo, 2012)

### **2.3.1.5 Diagrama funcional.**

Es la mejor opción al momento de diagramar, no se trata solamente del flujo de proceso sino además de los responsables de las áreas para cada actividad, por eso todos los miembros que conforman parte del equipo conocen el proceso y en donde interactúan cada uno de ellos, permitiendo identificar a los clientes internos y el porqué de cada actividad para poder desarrollarla de mejor manera. (Agudelo, 2012)

## **2.4 CONTROL INTERNO.**

El control interno está a cargo de la alta dirección, quienes establecen actividades, operaciones, normas, reglamentos y políticas con el objetivo de salvaguardar los activos y verificar la confiabilidad de los estados financieros.

Este conjunto de acciones implementadas por el gobierno corporativo, lo deben cumplir a cabalidad todos los niveles jerárquicos, con el objetivo de minimizar los riesgos y potencie el rendimiento máximo de la organización. (Estupiñan Gaitan, 2006)



#### 2.4.1 IMPORTANCIA DEL CONTROL.

El rol principal del control interno es evitar fraudes, corregir errores, y analizar todas aquellas situaciones que pongan en riesgo el cumplimiento de metas y objetivos de la organización, por lo que regula y controla todos los procesos, actividades y funciones de cada una de las áreas estratégicas de la organización. (Commission, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway, 2013)

Mediante el control interno, se puede obtener una información financiera más fiable, mejorar sus operaciones y cumplir leyes, normas y regulaciones que da seguridad razonable con el cumplimiento de objetivos departamentales que apoyan al objetivo general. (Commission, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway, 2013)

#### 2.4.2 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO.

Según el Marco Integrado de control Interno (Commission, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway, 2013) se establecen tres objetivos que permiten a la organización centrarse en diferentes aspectos del control interno.

- ✚ **Objetivos operativos.** Hacen referencia a las operaciones de la entidad, no solamente se trata de la eficiencia y la eficacia en sus operaciones, sino también toma en cuenta los rendimientos financieros y operacionales, para así poder cuidar sus activos en casos de que la entidad incurra en pérdidas.
- ✚ **Objetivos de información.** Estos objetivos tienen que ver mucho con la información que ingresa y sale de la entidad, sabiendo que la información debe ser confiable, transparente y oportuna, para la toma de decisiones.
- ✚ **Objetivos de cumplimiento.** Se refiere al cumplimiento de las leyes y regulaciones que debe cumplir la entidad.



## **2.5 COSO**

### **2.5.1 INTRODUCCIÓN.**

El “Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission” fue fundado en el año de 1985, para mejorar la calidad de la información financiera.

En el año 1992 el comité en los Estados Unidos emite un informe llamado “Integrated Framework” (Control Integrado), siendo una herramienta necesaria para diseñar, implementar y desarrollar el control interno y evaluar su efectividad (pág. 3).

En 2001 se publicó el informe Enterprise Risk Management (COSO ERM O COSO II), con el objetivo de identificar, analizar, evaluar y dar respuesta a los riesgos inherentes a las que están expuestas las organizaciones, para cumplir con los objetivos y mejorar la toma de decisiones que fortalecerá el crecimiento institucional. (Ambrosone, 2007, pág. 3)

### **2.5.2 Concepto de COSO.**

Es un proceso llevado a cabo por Gerencia o Gobierno corporativo, que es de cumplimiento obligatorio para todo el personal de una entidad y está diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento. (Commission, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway, 2013, pág. 3)

### **2.5.3 Componentes del COSO Marco Integrado.**

Los componentes del COSO ERM ayudan a que las organizaciones realicen sus actividades de manera eficiente y efectiva, lo que permite un desarrollo óptimo de las mismas con el único fin de alcanzar sus objetivos planteados.



Ilustración 9 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO.



Fuente: Marco Integrado COSO 2013.

#### **2.5.3.1 Entorno de control.**

El Entorno de control son todas las normas, procesos, y cultura organizacional (personas) mediante el cual se desarrolla el control interno, por medio del aporte de sus conocimientos, atributos y profesionalismo, siempre manteniendo claro sus valores éticos, su integridad, la filosofía de la dirección, el estilo de gestión, asignación de autoridad y responsabilidad. Esta es la base para que se desarrollen el resto de componentes. (Commission, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway, 2013, págs. 14-15)

#### **2.5.3.2 Evaluación de riesgos.**

La empresa debe estar siempre alerta a posibles riesgos provenientes de medios externos e internos que puedan alterar el buen funcionamiento de la entidad e impedir el logro de objetivos organizacionales, por eso es muy importante su evaluación y detección a tiempo para tomar las medidas correctivas que no alteren el buen funcionamiento de la empresa. (Commission, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway, 2013, pág. 15)



### **2.5.3.3 Actividades de control.**

Son todas aquellas actividades que se realizan dentro de la empresa, están basadas en las políticas y procedimientos que ayudaran a mitigar riesgos y permitir la consecución de los objetivos. Se aplica a todos los niveles de la entidad, sin dejar de lado el aspecto tecnológico. (Commission, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway, 2013, pág. 15)

### **2.5.3.4 Información y comunicación.**

En la entidad la información debe ser relevante, de calidad y oportuna para la toma de decisiones y para alcanzar sus objetivos. La comunicación es el proceso mediante el cual se comparte y se obtiene la información, cuando es interna se la difunde en toda la organización sin importar el nivel gerárquico para que las responsabilidades de control sean tomadas seriamente, y si la información proviene de fuentes externas comunica tanto internamente como externamente las necesidades de los diferentes grupos de interés. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013)

### **2.5.3.5 Actividades de Supervisión.**

La supervisión es el proceso que mide la eficiencia del sistema de control que está manejando la empresa, lo que le permite realizar modificaciones o correctivos si esta no está funcionando como se espera. Cuando existen deficiencias están son comunicadas a la dirección y al consejo según corresponda. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013)

## **2.5.4 Principios COSO Marco Integrado.**

Según el COSO (Commission, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway, 2013) existen 17 principios del Control Interno:



### **Entorno de Control**

1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.
2. El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.
3. La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.
4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la organización.
5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.

### **Evaluación de Riesgos**

6. La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.
7. La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.
8. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.
9. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.

### **Actividades de Control**

10. La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.
11. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de organización sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.



12. La organización despliega las actividades de control a través de políticas, que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.

### **Información y Comunicación**

13. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
14. La organización comunica información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.
15. La organización se comunica con las partes interesadas externas sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.

### **Actividades de Monitoreo**

16. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.
17. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.

## **2.6 Riesgos**

### **2.6.1 Concepto.**

“La probabilidad que un peligro (causa inminente de pérdida), existente en una actividad determinada durante un periodo definido, ocasione un incidente con consecuencias factibles de ser estimadas”. (Muñoz, 2009, pág. 6)

Según la Contraloría General del Estado (Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, 2014, pág. 8) “El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría perjudicar o afectar adversamente a la entidad o su entorno”.



### 2.6.2 Tipos de riesgos.

Según Manual de Auditoría de Gestión (CONTRALORIA, 2003) tenemos los siguientes tipos de riesgo.

- ✓ **Riesgo inherente.** De que ocurra errores importantes generados por las características de la entidad u organismo, aquí se asume que no hubo controles internos anteriormente.
- ✓ **Riesgo de control.** De que el sistema de control interno prevenga, detecte y corrija, errores que se presenten en el momento que sean evaluados por parte del auditor.
- ✓ **Riesgo de Detección.** De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

### 2.7 Métodos de Evaluación de Control Interno.

El Control Interno puede ser evaluado por diferentes métodos o herramientas que sirvan para recopilar información importante y suficiente que permita emitir una opinión profesional.

- ✓ **Cuestionarios.** Básicamente es elaborar preguntas que serán contestadas por los funcionarios y personal de la entidad, cuando la respuesta es afirmativa se tomará como una fortaleza en la estructura del control interno y si la respuesta es negativa se considerara una debilidad, pero si no es ni positiva ni negativa se considera no aplicable en este caso se utiliza NA. (CONTRALORIA, 2003, pág. 46).

Los cuestionarios de control interno aplicados a Gráficas Hernández serán calificados de acuerdo al siguiente esquema de valoración.



Ilustración 10 CUADRO DE VALORACIÓN.

Valoración	Criterios de Evaluación	Presente				Funcionamiento			
		Existe	Diseñada	Aprobado	Difundido	Implementado	Responsable	Funcionamiento	Mejora Continua
0	No existen actividades diseñadas para cubrir el requerimiento.	0	0	0	0	0	0	0	0
1	Existen actividades diseñadas pero éstas no se encuentran documentadas en las políticas y/o procedimientos ni están aprobadas.	1	1	0	0	0	0	0	0
2	Las actividades se encuentran diseñadas, documentadas de acuerdo con el requerimiento, aprobados y difundidos, los cuales se encuentran en proceso de implementación.	1	1	1	1	0	0	0	0
3	Se cumple con lo definido en el criterio anterior. Adicionalmente, el control se ha implementado recientemente en la empresa, de acuerdo a la documentación vigente.	1	1	1	1	1	0	0	0
4	Se cumple con lo definido en el criterio anterior. Adicionalmente, existe un responsable asignado y existen registros que evidencian su funcionamiento y control.(al menos tres meses)	1	1	1	1	1	1	1	0
5	Se cumple con lo definido en el criterio anterior. Adicionalmente, el control ha sido mejorado o la documentación es actualizada dentro de los últimos dos (2) años como parte de un proceso de revisión o mejora continua del control interno.	1	1	1	1	1	1	1	1

Fuente: FONAFE, 2016



Así mismo para la evaluación del Control Interno es necesario medir el riesgo y el nivel de confianza para ello hemos utilizado la siguiente formula.

$$NC = \frac{CT * 100}{PT}$$

**Interpretación:**

**Nivel de confianza.**











**CP:** Confianza Ponderada.

**CT:** Calificación Total.

**PT:** Ponderación Total.

- ✓ **Descriptivo o Narrativo.** Trata de explicar de forma descriptiva todas las funciones, procedimientos, registros, formularios, archivos que forman parte de la organización. La información se la recoge mediante la recolección de información, entrevistas, documentos y registros. (CONTRALORIA, 2003, pág. 48)
  
- ✓ **Flujogramas.** Mediante objetos se trata de escribir la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoria, como también los procedimientos que llevan a cabo por medio de sus departamentos y actividades. Este método permite visualizar de manera global como está funcionando el control interno, para poder representar se debe:
  1. Determinar la simbología.
  2. Diseñar el flujograma.
  3. Explicar el proceso en flujo o en hojas adicionales. (CONTRALORIA, 2003, pág. 46)

### Ilustración 11 SIMBOLOGÍA DE FLUJOGRAMA.

<p>GRÁFICAS <b>Hernández</b> impresión con calidad</p>	<p>GRÁFICAS HERNÁNDEZ CIA. LTDA.</p>
SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN LOS FLUJOGRAMAS	
<p>SIMBOLO</p>	<p>DESCRIPCIÓN</p>
	<p><u>Inicio o fin del diagrama</u></p>
	<p><u>Operación: Proceso, tarea o actividad a desarrollar</u></p>
	<p><u>Documento requerido o generado</u></p>
	<p><u>Inspección</u></p>
	<p><u>Conector: ruta a seguir</u></p>
	<p><u>Archivo</u></p>
	<p><u>Condicionante conforme- decisión</u></p>
	<p><u>Transporte</u></p>
	<p><u>Varios documentos</u></p>
	<p><u>Datos almacenados base de datos</u></p>

**Fuente: Contraloría General del Estado.**

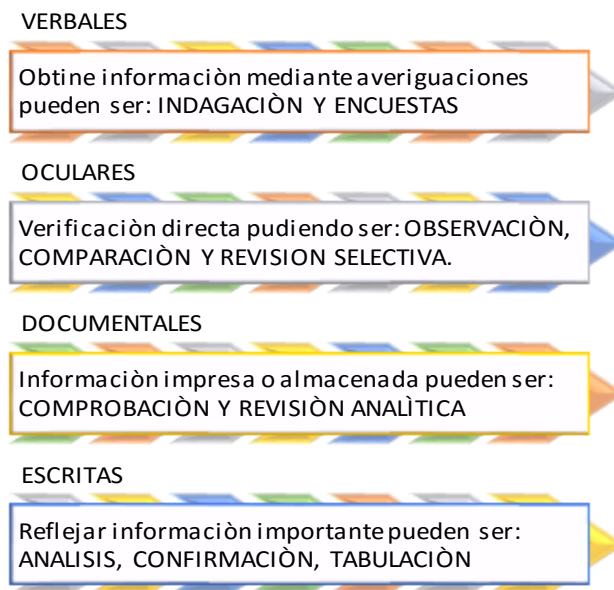
## 2.8 Planificación Estratégica.

Es una estrategia global de todos los procedimientos, técnicas que el auditor debe utilizar para llevar a cabo su examen y poder demostrar sus hallazgos. Para poder realizar la planificación estratégica se debe tener un conocimiento previo de la entidad, que le permita comprender los objetivos de la institución, la



naturaleza del negocio, registros, ubicación, factores externos, factores internos etc. (García, 2008, pág. 15)

**Ilustración 12 TÉCNICAS DE AUDITORIA.**



**Fuente: FONAFE, 2016**

**Programa de trabajo.**

Es un documento que se utiliza como una guía o un conjunto de instrucciones, en el cual están detallando las actividades a desarrollar, siguen un orden y un periodo de tiempo determinado (procedimientos, técnicas, pruebas). (Yandel, 2012, pág. 15)

**2.9 INFORME DE CONTROL INTERNO.**

Siempre que existan sugerencias o recomendaciones cuando se ha realizado una evaluación del cumplimiento de las funciones en una entidad, se debe emitir un informe que normalmente está dirigido a la junta directiva o a la gerencia o en caso de ser necesario a la junta de socios. (Rodrigo, 2015, pág. 223)

**Excepciones, deficiencias e inconsistencias comunes del Control Interno.**

El auditor como parte de su trabajo debe preparar un memorando de control o carta de recomendación basada en los resultados que se obtuvieron al realizar



el control interno, donde se detectó deficiencias, errores, inconsistencias.  
(Rodrigo, 2015, pág. 225)

## CAPITULO III

### EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DE LA IMPRENTA

#### GRÁFICAS HERNÁNDEZ

##### 3.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se evaluará y analizará las normas del Marco Integrado COSO 2013, con el objetivo de establecer los posibles eventos que generan riesgo en la empresa; consecuentemente los mismos serán tratados con actividades de control o estrategias específicas que permitan minimizar los riesgos detectados. Finalmente se emitirá un informe a la Alta Gerencia de los resultados dados en la investigación.

El proceso a realizarse en el presente capitulo está planteado en base a dos parámetros de evaluación:

- ✓ **Evaluación general:** Está enfocada en la aplicación de un cuestionario a gerencia basado en los 17 principios del COSO 2013, cuyo objetivo principal es corroborar que los componentes y los principios del Marco Integrado estén presente en la empresa y sea aplicados correctamente.
- ✓ **Evaluación específica:** Se realizarán cuestionarios sobre los procesos de cada área, los cuales serán aplicados a los jefes de acuerdo a su jurisdicción, como instrumento de apoyo utilizaremos descripciones narrativas y flujogramas.

De acuerdo al Organigrama de Gráficas Hernández Cia. Ltda., presentado en el Capítulo I, se puede establecer que la empresa está dividida por áreas, las cuales se agrupan de la siguiente manera:

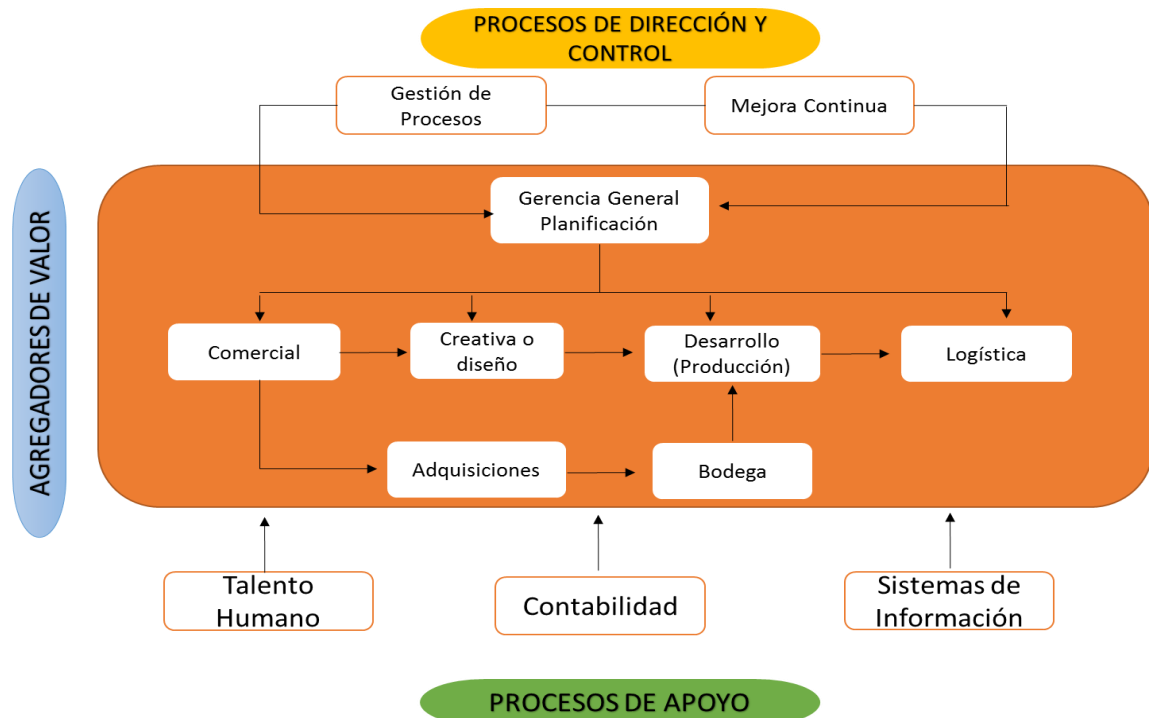
Tabla 1 ÁREAS DE LA EMPRESA Y DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA.

<b><u>ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO</u></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contabilidad</li><li>• Talento Humano</li><li>• Adquisiciones</li></ul>
<b><u>CREATIVO</u></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diseño</li></ul>
<b><u>CONSTRUCTIVO</u></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Producción y bodega</li></ul>
<b><u>COMERCIAL</u></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ventas</li><li>• Facturación y logística</li></ul>

### 3.2 MAPA DE PROCESOS

Combinar la perspectiva global de la empresa con la perspectiva local de cada departamento se denomina Diagramas de Valor o mapa de procesos, por tanto, se debe determinar el desempeño concreto de cada proceso, a fin de conocer profundamente su funcionamiento para jerarquizarlos e interrelacionar los tres bloques que conforman la empresa (estratégico, operativo y soporte).

Ilustración 13 MAPA DE PROCESO



El mapa de procesos relaciona el propósito de la empresa con los procesos que se ejecutan para conseguirlos, cada proceso debe tener un responsable que monitoree el sistema de gestión aplicando la metodología PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) para así encaminar a las actividades que se desarrolla en cada departamento a la consecución de objetivos.

### 3.3 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS (Ver Anexo 12).

#### 3.3.1 ÁREA ADMINISTRATIVO – FINANCIERA.

##### 3.3.1.1 Descripción del proceso de contabilidad.

El departamento contable está encargado de los procesos de registro y control de las operaciones financieras que se dan diariamente, iniciándose desde la recepción de la información proveniente del área comercial, constructivo y administrativo-financiero, la cual es depurada y registrada contablemente



### **3.3.1.2 Descripción del proceso de talento humano.**

Es el departamento encargado de todo el proceso que involucra la selección y contratación del personal, además tiene la competencia de supervisar, controlar y evaluar el desempeño de cada trabajador, también, es responsable de velar que se cumplan sus derechos de acuerdo a la normativa que rige.

### **3.3.1.3 Descripción del proceso de adquisiciones.**

El proceso inicial del departamento de Adquisiciones es recibir el requerimiento de bodega, que en el caso de ser materia prima se realiza a través de las Órdenes de Producción (documento interno utilizado para controlar todos los procesos productivos), posteriormente se solicita cotizaciones a diferentes proveedores y finalmente se selecciona la mejor oferta y se realiza la compra.

En el caso de ser requerimientos de otros departamentos se lo realiza vía mail y con la respectiva autorización de gerencia.

## **3.3.2 ÁREA CREATIVA.**

### **3.3.2.1 Descripción del proceso departamento de diseño.**

El proceso inicial del departamento de Diseño es perfilar el arte del trabajo en base a la cotización aprobada; para posteriormente imprimir un boceto del trabajo solicitado o simplemente enviar un archivo digital denominado prueba de color para su respectiva revisión y aprobación.

Cuando se tiene aprobado las pruebas de color se procede con el proceso inicial que es el quemado de placas para inmediatamente producir.

## **3.3.3 ÁREA CONSTRUCTIVA.**

### **3.3.3.1 Descripción del proceso de producción y bodega.**

El departamento productivo es el lugar donde se desarrollan todos los procesos que transforman la materia prima en el producto final; en donde el tiempo es uno de los factores más críticos de planificación, la industria gráfica



tiene procesos variables por ende el principal objetivo del jefe del área productiva es ajustar esos tiempos a las fechas de requerimiento del cliente.

El jefe de producción al ser la persona encargada de asignar fechas de entrega de las OP coordina y organiza la planta, al tener placas en prensa, el jefe productivo solicita a bodega el material respectivo para cortar de acuerdo a las especificaciones de la OP,

Luego organiza la cola de impresión de acuerdo a las características del trabajo y organiza los demás procesos productivos que se detallen en la OP.

El encargado de bodega tiene la responsabilidad de administrar bien los recursos de la empresa, mantenerlos identificados y cuantificados para un eficiente control, cuya función principal es salvaguardar los bienes y materiales de la empresa informando de todas las anomalías que se presenten y despachar la materia prima e insumos conforme lo requiera en las Ordenes de Producción y realizar el requerimiento al departamento de adquisiciones de ser necesario.

### **3.3.4 ÁREA COMERCIAL.**

#### **3.3.4.1 Descripción del proceso de ventas.**

El proceso principal de ventas es la atención al cliente mismo que inicia a través de la negociación, el jefe departamental distribuye las zonas geográficas que deberán visitar los diferentes agentes de venta, planifica y organiza las gestiones a realizarse mismo que están estructurados en base al presupuesto de ventas asignado.

Una vez se tenga conocimiento de las necesidades del cliente se revisa las características y materiales que se requiere para elaborar el trabajo y finalmente se envía la cotización al cliente, misma en la que consta claramente las formalidades de negociación, formas de pago, datos para facturación, dirección a la que se envía el trabajo etc., en el caso de ser aprobada se entrega al departamento de diseño la cotización para que se inicie el proceso de perfilar el trabajo; caso contrario se realiza una re-cotización.



### 3.3 EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

A continuación, se evaluará las Normas del Marco Integrado COSO 2013 de la empresa GRÁFICAS HERNÁNDEZ CIA LTDA a través de los métodos de evaluación: cuestionarios, descripciones narrativas, flujogramas; como primer punto se elaboró el plan estratégico en donde se detalla los objetivos, metodologías y alcance de la evaluación, así como el programa de trabajo que indica de manera detallada los procedimientos que llevaremos a cabo.

#### 3.3.1 PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

##### **Título de la evaluación**

“EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA IMPRENTA GRÁFICAS HERNÁNDEZ CIA LTDA PERIODO 2016.”

##### **Objetivo general**

Evaluar el sistema de Control Interno de la Imprenta GRAFICAS HERNANDEZ CIA. LTDA., en el periodo 2016, con el objetivo de poder determinar el nivel de confianza y riesgo.

##### **Objetivos específicos**

- Analizar la situación actual de Imprenta GRAFICAS HERNANDEZ CIA. LTDA. para evaluar los niveles de efectividad en cada una de las áreas de la empresa.
- Examinar los puntos críticos de cada departamento, para tomar las medidas correctivas necesarias y fortalecer el crecimiento institucional.
- Verificar la confiabilidad y transparencia de la información.
- Proporcionar un informe a la gerencia con recomendaciones que le permita mitigar riesgos operativos y así mejorar la toma decisiones.

##### **Alcance**

La evaluación del sistema de control interno de la imprenta Gráficas Hernández Cía. Ltda., se realizará en el periodo comprendido del 01 de enero del 2016 al 31 de diciembre del 2016.

### **Metodología de la investigación**

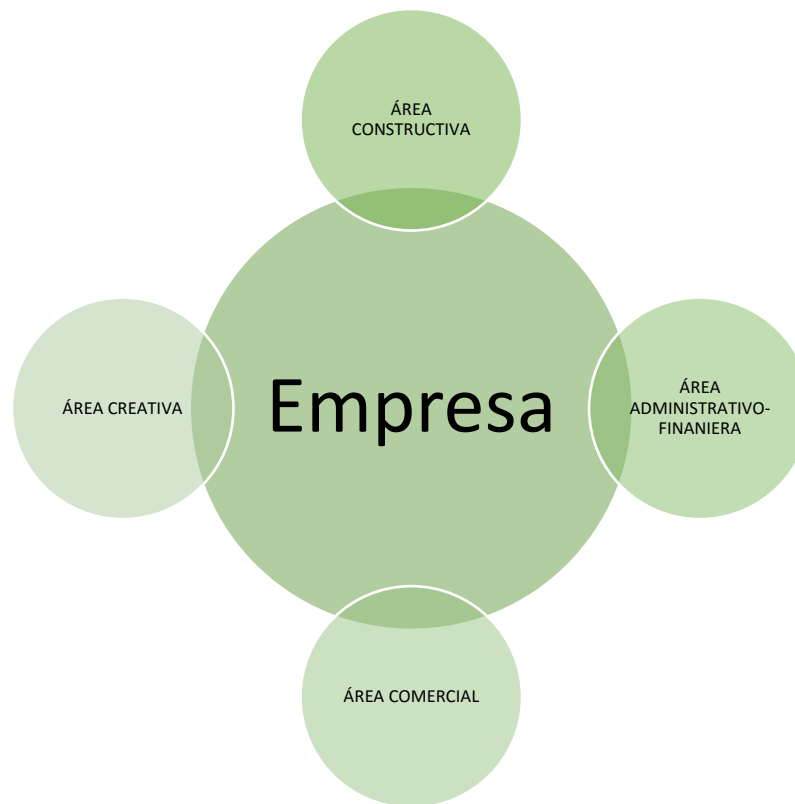
Para realizar la evaluación al Sistema de Control Interno en la imprenta Gráficas Hernández hemos partido de dos enfoques; el primero que se realizará de manera general orientado en los principios del Marco Integrado COSO 2013, el segundo será de acuerdo a un enfoque específico, pues comprende la evaluación de las áreas que engloban los diferentes departamentos que conforman la empresa para de esta manera verificar la efectividad y eficiencia de las operaciones.

### **Enfoque General, aplicado los 5 Componentes del Marco Integrado 2013**

**Ilustración 14 COMPONENTES DEL MARCO INTEGRADO COSO 2013.**





**Enfoque Específico.****Ilustración 15 ÁREAS DE GRÁFICAS HERNÁNDEZ CÍA LTDA.****3.3.2 Programa de evaluación de control interno**

El programa de evaluación se utiliza para transmitir todos los procesos a seguir para facilitar el control y seguimiento del trabajo a realizarse.

En el programa de evaluación de control interno mencionaremos los procedimientos que se llevaran a cabo en la evaluación general y específica.



**Tabla 2 Mapa de Procedimientos de Evaluación del Control Interno.**

<b>PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO</b>	
<b>EVALUACIÓN GENERAL</b>	<b>EVALUACIÓN ESPECÍFICA</b>
Conocer la actividad a la que se dedica la empresa.	Entrevista al jefe departamental.
Realizar el levantamiento de información de los procesos que realizan los diferentes departamentos de la empresa a través de entrevistas al personal y fichas observación.	A través de un cuestionario evaluamos el control interno de los procesos de la empresa.
Identificación de la problemática a través de la recolección de datos.	Elaboración de flujogramas de procesos.
Elaboración de Cédulas Narrativas de los procesos.	Determinación de los resultados y los hallazgos detectados.
Agendar entrevistas con la gerencia para tratar puntos importantes de la empresa que generen valor a la evaluación realizada.	Elaboración del informe final indicando las observaciones de la evaluación.
Solicitud de información, Planificación estratégica, Normativas internas e informes de auditoría.	
Evaluación de control interno a través del método de evaluación cuestionarios conforme a los 17 principios del COSO 2013.	
Determinación del nivel de confianza y riesgo de la empresa.	

## Referencias

Papel de trabajo documentos.....	P.T.D
Papel de Trabajo Cuestionario General .....	P.T.CG
Papel de Trabajo Cuestionario Específico .....	P.T.CE
Papel de Trabajo Narrativas Dep. Producción.....	P.T.N.P
Papel de Trabajo Narrativas Dep. Ventas.....	P.T.N.V
Papel de Trabajo Narrativas Dep. Facturación.....	P.T.N.F
Papel de Trabajo Narrativas Dep. Contabilidad.....	P.T.N.C
Papel de Trabajo Narrativas Dep. Financiero.....	P.T.N.FN
Papel de Trabajo Narrativas Dep. Adquisiciones.....	P.T.N.A
Papel de Trabajo Narrativas Dep. Talento Humano.....	P.T.N.TH
Papel de Trabajo Narrativas Dep. Diseño.....	P.T.N.D
Papel de trabajo Narrativa Manual de funciones.....	P.T.N.MF
Papel de trabajo Estatutos y Reglamentos.....	P.T.E.R

**Tabla 3 PROGRAMA DE AUDITORIA.**

### PROGRAMA DE AUDITORÍA



**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016.**

#### Planificación Preliminar

- Realizar una solicitud a gerencia para realizar la evaluación de Control Interno del periodo 2016, por medio de una entrevista previa.
- Conocer la actividad a la que se dedica la empresa.
- Conocer la misión, visión y valores corporativos.
- Identificar los procesos, normativa y políticas establecidas.
- Verificación de los procesos.
- Definir objetivos y parámetros de evaluación de Control Interno.

#### Planificación de Auditoría

- Levantamiento de la información.
- Revisión y evaluación de la información recolectada.
- Evaluación los procesos, normativa y políticas establecidas.
- Determinar los niveles de confianza y riesgo de Control Interno.

- Diseño de las pruebas de auditoria a aplicarse.
- Realizar los programas de auditoría.

**EJECUCIÓN**

- Ejecución del programa de auditoría.
- Aplicación de las pruebas de auditoria de Control Interno.
- Elaboración de cuestionarios generales dirigidos a gerencia basados en el Marco Integrado del COSO 2013 y cuestionarios específicos de los procesos de cada área dirigido a los jefes inmediatos.
- Elaboración de los papeles de trabajo necesarios para evidenciar los hallazgos detectados.
- Elaboración de Cédulas Narrativas de resumen de los procesos.
- Elaboración del informe preliminar a gerencia.

**INFORME FINAL DE RESULTADOS**

- ✓ Comprobar el cumplimiento del plan y programa de auditoria de Control Interno.
- ✓ Realizar la carta de control interno dirigida a la gerencia general.
- ✓ Agendar la reunión con la gerencia para indicar los hallazgos encontrados.
- ✓ Elaboración y entrega del informe final de Control Interno.

**3.3.3 METODOLOGIA DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO.****3.2.4.1 Cuestionarios de evaluación de control interno.**

El cuestionario es uno de los métodos de evaluación de control interno que ayuda a determinar las áreas críticas de la empresa; las respuestas positivas indican la existencia de una medida de control adecuada mientras que las negativas indican una deficiencia o debilidad en el sistema; sin embargo para realizar una correcta evaluación no solo se debe tener en cuenta la respuesta de los cuestionarios sino se debe recopilar la evidencia suficiente y adecuada a través de la combinación de entrevistas y observaciones que garantice la efectividad de los procesos.

Se realizó un cuestionario general dirigido a gerencia a fin de recopilar información y evidencias documentales que permitan comprobar la existencia de la aplicación de los cinco componentes del Marco Integrado COSO 2013 Ver



Anexo (3); Y uno específico que está centrado principalmente en la evaluación de los procesos de los departamentos de cada área de la empresa, a fin de generar un informe a gerencia que permita medir las deficiencias y formalezas encontradas en los procesos. (Anexo 4).

### **3.3.5 EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO.**

La colaboración y predisposición del personal de la empresa en el proceso de evaluación de control interno fue favorable, en nuestra primera visita se pudo observar que el ambiente laboral es óptimo y las instalaciones de la empresa es apropiada, y cuenta con los parámetros de seguridad industrial adecuado, las áreas están debidamente identificadas; la misión y visión institucional están difundidos en carteles en recepción y en planta, éste medio de socialización es muy importante ya que todo el personal está debidamente informado de hacia dónde está encaminada la empresa.

Se realizó un levantamiento de información a través descripciones narrativas, detallando las actividades y pormenores que se encontraron en el desarrollo de los procesos de evaluación, la información fue validada a través del levantamiento de evidencia suficiente y adecuada, y de ésta manera se pudo constatar la veracidad y el nivel de cumplimiento de la información.

Para medir el nivel de confianza y riesgo utilizaremos la siguiente tabla, bajo el esquema de calificación que se menciona en el Capítulo II:

**Ilustración 16 NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO.**

<b>RANGO % DE NIVEL DE CONFIANZA</b>	<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>	<b>CALIFICACIÓN AL RIESGO</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>
76% - 95%	ALTO	BAJO	Los controles funcionan correctamente.
51% - 75%	MODERADO	MODERADO	Los controles están funcionando de forma parcial con relación a los objetivos, evidenciando debilidad en el componente.
15% - 50%	BAJO	ALTO	Los controles no eficientes o no existen.

**Fuente: Contraloría General del Estado.**



### 3.4 RESULTADOS OBTENIDOS DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA IMPRENTA GRÁFICAS HERNÁNDEZ CÍA LTDA

Tabla 4 CUESTIONARIO GENERAL A LA IMPRENTA GRÁFICAS HERNÁNDEZ CÍA. LTDA.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN GENERAL DE CONTROL INTERNO GRÁFICAS HERNÁNDEZ CÍA LTDA AL GERENTE GENERAL PERIODO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016				
AMBIENTE DE CONTROL				
1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.				
Nº	Pregunta	POND	CALF	Observaciones
1.1	¿La empresa cuenta con un Código de Ética y Valores Corporativos?	5	5	
1.2	¿El Código de ética y Valores Corporativos se encuentra aprobado y difundido?	5	2	No se encuentra difundido.
1.3	¿La empresa cuenta con planes estratégicos?	5	5	
1.4	¿La máxima autoridad ha establecido la integridad y los valores éticos como parte de su cultura institucional?	5	5	
1.5	¿Realiza actividades que fomentan la integración de su personal y favorecen el clima laboral?	5	3	Sí pero pocas, se encuentra provisionado para el próximo año.
1.6	¿Para la selección y reclutamiento del personal se considera como punto de análisis las cualidades y valores éticos?	5	5	
TOTAL		30	25	83%
2. El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.				
2.1	¿Existe manuales de funciones y responsabilidades debidamente aprobados y difundidos?	5	2	Solo en algunas áreas.



2.2	¿El cumplimiento de los manuales de funciones está en constante revisión y actualización?	5	1	Está en constante cambio.
2.3	¿La empresa cuenta con un modelo de gestión de riesgos que contribuyan a mitigar riesgos existentes y a identificar riesgos nuevos?	5	5	
2.4	¿Se tienen definidas y formalizadas las actividades de supervisión y expuestos planes de mejoramiento frente a las deficiencias identificadas?	5	5	
2.5	¿Se tienen definidos los reportes que permitan validar el cumplimiento de los objetivos?	5	0	
<b>TOTAL</b>		<b>25</b>	<b>13</b>	<b>40%</b>
<b>3. La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de objetivos.</b>				
3.1	¿Las funciones y responsabilidades están bien definidas y parametrizadas de acuerdo al principio de segregación de funciones?	5	2	Parcialmente.
3.2	¿La empresa cuenta con un organigrama divulgado a todos los niveles que delimita funciones y responsabilidades?	5	5	
3.3	¿La empresa tiene estructurado un Plan Operativo?	5	5	
3.4	¿Existen manuales de procesos?	5	5	
3.5	¿Se realiza una evaluación periódica de los procesos y actividades realizadas por los diferentes departamentos?	5	2	
3.6	¿Existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo?	5	3	



TOTAL		30	22	73%
<b>4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la organización.</b>				
4.1	¿La empresa cuenta con reglamento interno?	5	5	
4.2	¿El reglamento interno se encuentra difundido?	5	1	Existe, pero no está difundido.
4.3	¿Existen políticas y procedimientos para la contratación, formación, y remuneración de personal?	5	5	
4.4	¿Existe métodos para motivar a los empleados?	5	0	
4.5	¿La empresa cuenta con un plan de formación continua, de tal forma que adquieran conocimientos que agreguen valor a la empresa, para garantizar personal competente?	5	5	
4.6	¿Existen informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado?	5	5	
4.7	¿Existe la evaluación de desempeño en cada departamento de la empresa?	5	2	Sí, pero no son de manera escrita, se realiza a través de consultas verbales a los jefes de área.
TOTAL		35	23	66%
<b>5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de objetivos.</b>				
5.1	¿Existen reportes periódicos de cumplimiento que ayuden a medir el cumplimiento de responsabilidades del personal?	5	0	
5.2	¿Se cuenta con políticas para el otorgamiento de bonificaciones o reconocimientos?	5	0	No pero se encuentra en implementación para el año en curso.
5.3	¿Se realizan bonificaciones por cumplimiento en base a un análisis de desempeño previo?	5	2	Se realizan bonificaciones por cumplimiento de objetivos.





5.4	¿Existe un cronograma de capacitación para el personal?	5	1	Existe, pero aún no se encuentra implementado.
<b>TOTAL</b>		<b>20</b>	<b>3</b>	<b>15%</b>

<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>				
<b>6. La organización define los objetivos con suficiencia claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos asociados.</b>				
<b>Nº</b>	<b>Pregunta</b>	<b>POND</b>	<b>CALF</b>	<b>Observaciones</b>
<b><u>Aspectos generales</u></b>				
6.1	¿La empresa cuenta con misión, visión objetivos y la manera de conseguirlos?	5	5	
6.2	¿Se evalúa los riesgos periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos?	5	2	Sí, pero solo los riesgos que son evidentes, o los que se presentan en ese momento.
6.3	¿Se ha implementado técnicas de evaluación de riesgos que pueden afectar al cumplimiento de objetivos?	5	2	Parcialmente, existen técnicas de evaluación implementadas.
6.4	¿Realiza actividades que fomentan la integración de su personal y favorecen el clima laboral?	5	2	Parcialmente, el ambiente laboral actualmente no es idóneo.
6.5	¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar a posibles eventos que pueden generar cambios significativos en la empresa?	5	0	
<b><u>Aspectos Específicos</u></b>				
6.6	¿Los objetivos operacionales forman una base sobre la cual se asignan recursos?	5	5	



6.7	¿Los objetivos operacionales consideran la tolerancia al riesgo?	5	2	Parcialmente.
6.8	¿La información financiera cumple con las normativas o reglamentos externos?	5	5	
<b>TOTAL</b>		<b>40</b>	<b>23</b>	<b>58%</b>
<b>7. La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se debe gestionar.</b>				
7.1	¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la empresa?	5	4	
7.2	¿Las respuestas a los riesgos identificados se encuentran aprobados y debidamente documentados?	5	0	
7.3	¿Se monitorea los nuevos riesgos, originados por cambios, que pueden afectar la consecución de objetivos de la empresa?	5	3	No, ya cuando suceden se tratan.
7.4	¿La empresa cuenta con un sistema de gestión de riesgos, así como la probabilidad de impacto en cada una de las áreas?	5	5	
<b>TOTAL</b>		<b>20</b>	<b>12</b>	<b>60%</b>
<b>8. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.</b>				
8.1	¿Existe alguna estrategia que permita detectar posibles acciones de fraude en la empresa?	5	2	Existen controles pero son débiles.
8.2	¿Se ha considerado el acceso del personal administrativo al sistema confidencial de la empresa, como una forma de evitar fraude?	5	5	
8.3	¿Se ha realizado análisis de riesgos de fraude en los diferentes cargos de la empresa?	5	5	



8.4	¿Se realiza un análisis de riesgo de fraude antes de realizar la aprobación de incentivos o bonificaciones?	5	5	
<b>TOTAL</b>		<b>20</b>	<b>17</b>	<b>85%</b>
<b>9. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de Control Interno.</b>				
9.1	¿Se han implantado técnicas de evaluación de riesgos que pueden afectar al cumplimiento los objetivos como: bechmarking, modelos probabilísticos etc.?	5	0	
9.2	¿La organización cuenta con un plan de capacitación y formación del personal nuevo orientado a dar a conocer el funcionamiento del sistema de Control Interno?	5	3	Sí, pero no siempre se transmite de manera idónea.
9.3	¿Se han realizado ajustes en cuanto a bonificaciones al identificar que la industria y el mercado no contribuyen a su cumplimiento?	5	3	Las, bonificaciones se dan siempre y cuando la empresa esté en condiciones de hacerlo.
<b>TOTAL</b>		<b>15</b>	<b>6</b>	<b>40%</b>

<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>				
<b>10. La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.</b>				
<b>N°</b>	<b>Pregunta</b>	<b>POND</b>	<b>CALF</b>	<b>Observaciones</b>
<b><u>Aspectos generales</u></b>				
10.1	¿Los diferentes departamentos de la empresa realizan controles detectives que ayuden a identificar posibles riesgos?	5	2	
10.2	¿Los activos fijos que posee la empresa se encuentran asegurados?	5	5	



10.3	¿El registro de entrada y salida del personal se encuentra debidamente respaldado en sistemas biométricos?	5	5	
10.4	¿Se han implementado controles asociados con la seguridad del personal?	5	5	
10.5	¿Se asegura la organización a nivel gerencial que las actividades de control estratégicas establecidas se cumplen?	5	2	
10.6	¿Las actividades se ejecutan considerando las responsabilidades, procedimientos y roles?	5	2	
<b>TOTAL</b>		<b>30</b>	<b>21</b>	<b>70%</b>
<b>11. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de organización sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.</b>				
11.1	¿Los sistemas informáticos están debidamente parametrizados y protegidos de acuerdo a las necesidades de la empresa?	5	1	
11.2	¿La empresa mantiene estrategias que permitan recuperar información en caso de inconvenientes con el sistema implementado?	5	5	
11.3	¿El sistema informático utilizado es óptimo y agiliza los procesos de la empresa?	5	2	
11.4	¿En el momento que el personal es removido del puesto a otro cargo se realizan actividades de control que permita actualizar el acceso al sistema?	5	2	
11.5	¿La empresa cuenta con un sistema preventivo que proteja de ataques externos a su servidor?	5	5	



11.6	¿Los sistemas informáticos están desarrollados acorde a las necesidades de la empresa?	5	1	
<b>TOTAL</b>		<b>30</b>	<b>16</b>	<b>53%</b>
12. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas de control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.				
12.1	¿La empresa tiene definido políticas y procedimientos debidamente documentados y socializados?	5	2	
12.2	¿Los procedimientos establecidos especifican tiempos permitidos para su aplicación de tal forma que se garantice que no existan los más comunes "ladrones de tiempo"?	5	3	
12.3	¿La empresa cuenta con perfiles debidamente analizados y definidos para cada cargo?	5	5	
12.4	¿Las actividades de control son evaluadas de manera constante?	5	1	
12.5	¿Se realizan evaluaciones periódicas al personal y a sus jefes inmediatos?	5	2	
12.6	¿El personal es capacitado continuamente con el fin de que adquieran nuevos conocimientos a fin y así generen valor agregado a la empresa?	5	3	
<b>TOTAL</b>		<b>30</b>	<b>16</b>	<b>53%</b>

### INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

13. La organización obtiene o genera y utiliza Información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.

N°	Pregunta	POND	CALF	Observaciones
----	----------	------	------	---------------



13.1	¿El sistema de información respalda todos los procesos para la generación de reportes?	5	1	
13.2	¿Los sistemas de información implementados procesan datos y generan información útil que ayuden a generar reportes?	5	1	
13.3	¿Los sistemas informativos están adaptados para presentar tanto información financiera como operativa permitiendo medir los controles establecidos?	5	2	
13.4	¿La información que generan los reportes es suficiente y útil para la tomar decisiones?	5	0	
<b>TOTAL</b>		<b>20</b>	<b>4</b>	<b>20%</b>
14. La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.				
14.1	¿Se ha divulgado a todos los niveles de la empresa los objetivos institucionales y se ha explicado el rol que cumplen en el desarrollo de sus actividades?	5	2	
14.2	¿La comunicación está dada en todos los niveles de la empresa de manera transparente y adecuada?	5	0	
14.3	¿La comunicación es de manera directa o mediante el uso de redes sociales?	5	5	
14.4	¿Si la información es mediante el uso de redes, estas tienen políticas y restricciones en el uso de los mismos?	5	1	



14.5	¿Se capacita continuamente a los trabajadores?	5	1	
14.6	¿Los objetivos institucionales son difundidos de manera clara y precisa con el fin de que estos sean cumplidos por los trabajadores?	5	2	
14.7	¿Los trabajadores tienen conocimiento de las sanciones estipuladas en el caso de que estos cometan algún tipo de infracción dentro de la empresa?	5	5	
14.11	¿Existe un buzón de sugerencias?	5	0	
14.12	¿Se da solución y seguimiento a los inconvenientes presentados por parte de los clientes?	5	2	
<b>TOTAL</b>		<b>45</b>	<b>18</b>	<b>40%</b>
15. La organización se comunica con grupos externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.				
15.1	¿Se da cumplimiento a la normativa vigente tanto interna como externa que rigen a la empresa?	5	2	
15.2	¿Se tienen definidas las políticas y procedimientos que regulan los canales de comunicación como página web, y redes sociales?	5	3	
15.3	¿Se cuenta con un procedimiento formal para dar cumplimiento a los requerimientos legales tales como reformas legales? ¿Respuesta oportuna a reguladores externos?	5	2	
<b>TOTAL</b>		<b>15</b>	<b>7</b>	<b>47%</b>

**ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN**

16. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.

N°	Pregunta	POND	CALF	Observaciones
16.1	¿La empresa tiene conformada una junta directiva con miembros independientes de la empresa?	5	0	
16.2	¿Se realizan evaluaciones de control interno?	5	2	
16.3	¿La gerencia es informada de deficiencias que se presentan en el control interno para poder reaccionar ante dichos eventos?	5	5	
16.4	¿Se realiza un monitoreo continuo al sistema de control interno?	5	1	No, en el periodo de análisis sin embargo, actualmente sí.
16.5	¿Se han realizado auditorías externas?	5	5	
16.6	¿La gerencia toma en cuenta los informes presentados por los auditores con el fin de tomar medidas correctivas?	5	5	
16.7	¿La empresa ha desarrollado un plan de auditoria para áreas específicas en los que los objetivos institucionales no estén cumpliéndose a cabalidad?	5	0	
<b>TOTAL</b>		<b>35</b>	<b>18</b>	<b>51%</b>

17. La organización evalúa y comunica las deficiencias del control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección el consejo, según corresponda.





17.1	¿Cuándo se realizan las evaluaciones los informes de resultados obtenidos es presentado a la gerencia y a la junta de socios?	5	1	
17.2	¿Las evaluaciones presentadas sugieren un plan de acción de cómo mejorar y corregir eventos que pongan en riesgo la situación de la empresa?	5	5	
17.3	¿Se da seguimiento al cumplimiento de las acciones correctivas determinadas como resultado de las evaluaciones?	5	2	
17.4	¿En el caso de los planes de acción no sean implementados hay algún tipo de sanción con el encargado de hacerla cumplir?	5	2	
<b>TOTAL</b>		<b>20</b>	<b>10</b>	<b>50%</b>

### 3.4.1 RESULTADOS OBTENIDOS EN LA EVALUACIÓN GENERAL.

Una vez evaluado el sistema de control interno de Gráficas Hernández Cía. Ltda., basado en los 17 principios del Marco Integrado 2013 se tiene un resultado total del 56%, que representa un nivel de confianza y riesgo moderado, esto nos indica que la empresa tiene implementado controles que ayudan a mantener de cierta manera la estabilidad de los procesos, pero también son débiles y que éstos a largo plazo pueden generar obstáculos en el cumplimiento de objetivos.



Tabla 5 EVALUACIÓN GENERAL POR COMPONENTES

N°	COMPONENTE	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	EXISTE	IMPLEM	FUNCIONA
1	AMBIENTE DE CONTROL	59%	41%	SI	SI	NO
2	EVALUACION DE RIESGOS	61%	39%	SI	SI	NO
3	ACTIVIDADES DE CONTROL	65%	35%	SI	SI	NO
4	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	36%	64%	SI	NO	NO
5	SUPERVISIÓN Y MONITOREO	51%	49%	SI	SI	NO
<b>TOTAL</b>		<b>56%</b>	<b>49%</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>

### 3.4.1.1 AMBIENTE DE CONTROL.

El Ambiente de Control forma la base fundamental del Control Interno ya que imparte orientación y estructura en virtud de las actitudes, acciones y niveles jerárquicos, así como la cultura organizacional que mantiene la empresa.

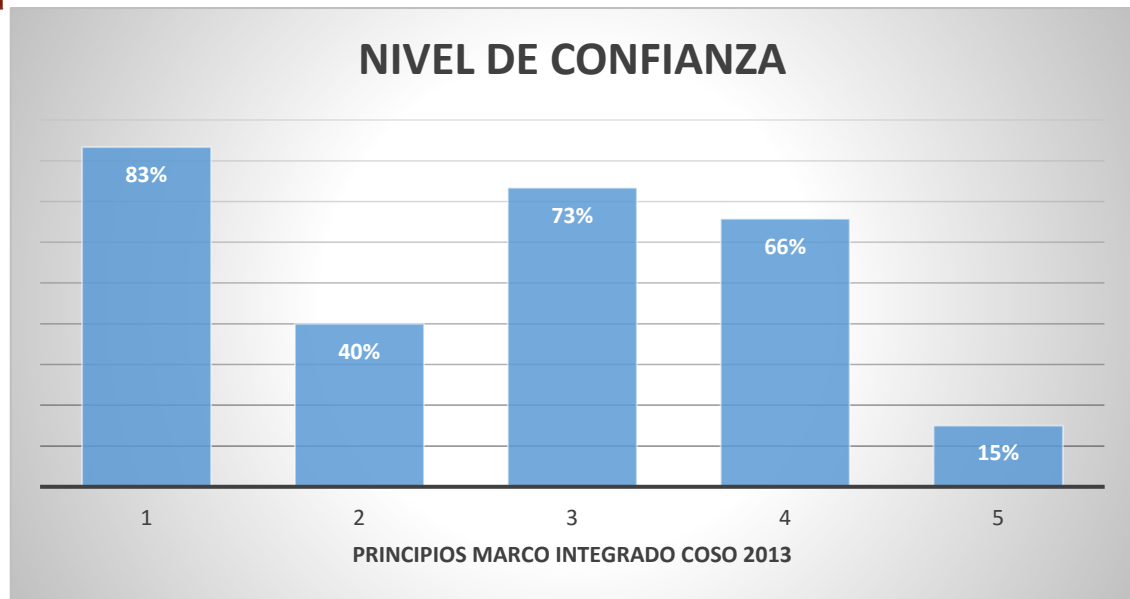
Tabla 6 Evaluación Ambiente de Control- Principios.

N°	PRINCIPIO	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	EXISTE	IMPLEM	FUNCIONA	REF
1	La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.	83%	17%	SI	SI	SI	P.T.CG N°1 1/9 P.T.CG N°1 2/9
2	El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.	40%	60%	SI	SI	NO	P.T.CG N°1 1/9 P.T.CG N°1 2/9



3	La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de objetivos.	73%	27%	SI	SI	SI	P.T.CG N°1 2/9 P.T.CG N°1 3/9
4	La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la organización.	66%	24%	SI	SI	SI	P.T.CG N°1 2/9 P.T.CG N°1 3/9
5	La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de objetivos.	15%	85%	SI	NO	NO	P.T.CG N°1 2/9 P.T.CG N°1 3/9
<b>TOTAL</b>		<b>60%</b>	<b>40%</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	

**Ilustración 17 REPRESENTACIÓN GRÁFICA AMBIENTE DE CONTROL.**



**Fuente: Cuestionario General basado en los 17 principios del COSO 2013.**

Como se observa en la tabla N°6 el componente Ambiente de Control tiene un porcentaje total del 60% es decir que tiene un nivel de confianza alto y riesgo bajo esto se da debido a que los valores y la integridad ética son considerados netamente importantes para el desarrollo de las actividades en la empresa, además la responsabilidad y el compromiso de la Gerencia impulsa al personal a ser líderes y promueve un ambiente laboral idóneo, siendo este un punto esencial para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos departamentales.

Además se puede observar que de los 5 principios del componente Ambiente de Control todos existen y están implementados pero sin embargo 2 de ellos no funcionan, es decir la empresa no posee un modelo de gestión que identifique y verifique el cumplimiento de las actividades de control; no obstante la diferencia del 40% se da debido a que el manual de funciones no está actualizado, por ende, a pesar de que el personal sabe cuáles son sus funciones es indispensable contar con éste manual para poder delimitar responsabilidades, evitar duplicidad de funciones e incluso sancionar en caso de incumplimiento del mismo.



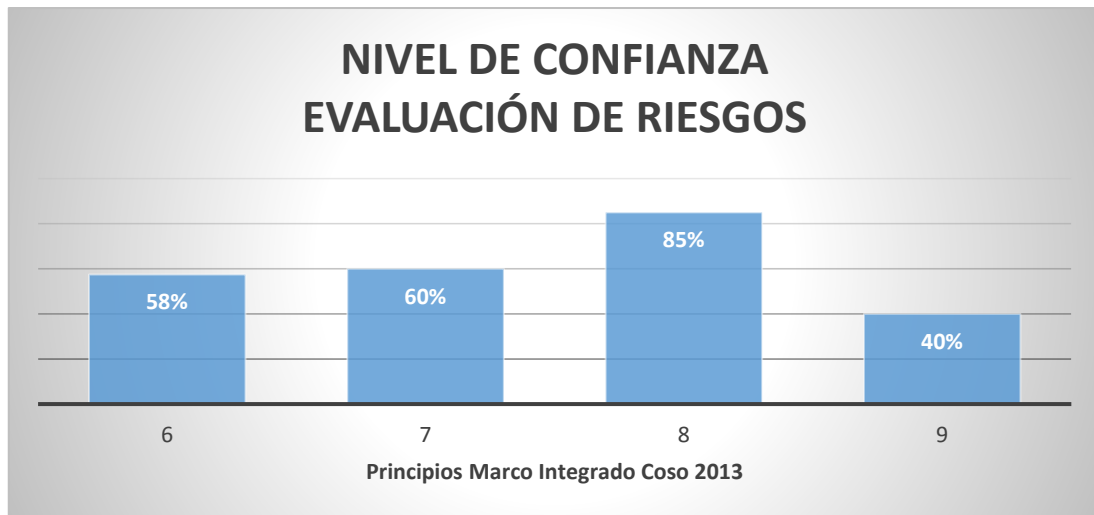
### 3.4.1.2 EVALUACIÓN DE RIESGOS.

Gráficas Hernández a través de la evaluación de riesgo identifica, mide y categoriza éstos a fin de mitigarlos o prevenirlos.

**Tabla 7 Evaluación de Riesgos- Principios.**

N°	PRINCIPIO	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	EXISTE	IMPLEM	FUNCIONA	REF
6	La organización define los objetivos con suficiencia claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos asociados.	58%	43%	SI	SI	NO	P.T.CG N°1 3/9 P.T.CG N°1 4/9
7	La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se debe gestionar.	60%	40%	SI	SI	SI	P.T.CG N°1 3/9 P.T.CG N°1 4/9
8	La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.	85%	15%	SI	SI	SI	P.T.CG N°1 5/9 P.T.CG N°1 6/9
9	La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de Control Interno.	40%	60%	SI	NO	NO	P.T.CG N°1 5/9 P.T.CG N°1 6/9
<b>TOTAL</b>		61%	39%	SI	SI	NO	

### Ilustración 18 REPRESENTACIÓN GRÁFICA EVALUACIÓN DE RIESGOS.



**Fuente: Cuestionario General basado en los 17 principios del COSO 2013.**

El cuadro N° 7 nos indica que el componente Evaluación de Riesgos tiene porcentaje total del 61% dando como resultado un nivel de confianza y riesgo moderado.

Una de las maneras más efectivas de mitigar los riesgos es a través de la comunicación, al informar a todas las personas involucradas los riesgos posibles y los planes de contingencia que previenen los mismos, se evita que exista posibles sucesos que perjudiquen el desarrollo óptimo del departamento; sin embargo es importante recalcar que si no se posee una técnica de evaluación de riesgos estructurada acorde a las actividades que realiza la empresa, se pueden presentar sesgos en la identificación de eventos, que pueden provocar pérdidas a la empresa.

Se puede también observar que de los cuatro principios del componente Evaluación de Riesgos solo dos de ellos existen, están implementados y funcionan correctamente, los dos restantes existen pero no funcionan esto se da debido a que la empresa no tiene establecido un cronograma de capacitaciones que garantice que los funcionarios de cada área generen valor agregado a las actividades que realizan y dar cumplimiento a cabalidad con los procesos que mantiene cada área de la empresa, así como también no existen técnicas de evaluación de riesgos que permita mitigar o prevenir los mismos.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Tabla 8 MATRIZ DE RIESGOS

MATRIZ DE RIESGOS					
COMPONENTE	FACTOR DE RIESGO	CONTROL	TIPO DE CONTROL	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>	El personal no cuenta con directrices que limiten el comportamiento ético en la empresa.	La empresa está en un proceso de implementación y regularización debido al cambio administrativo que se dio a finales del 2016.	Ninguno	Alta Dirección	Implementar y difundir un Código de ética y Valores Corporativos en el que se indique y concientice de manera clara las pautas éticas.
<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>	No todas las ventas a crédito tienen un documento soporte.	Control débil por falta de uso de Solicitudes de crédito debidamente autorizadas y firmadas.	Solicitud de Crédito	Jefe Financiero, Jefe departamento, Asesores Comerciales	Implementación de un archivo de ventas a crédito con su documento soporte (Solicitud de Crédito) debidamente firmado y aprobado por gerencia.
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	Falta de organización y un adecuado espacio físico para el archivo de Órdenes de Producción.	Control correctivo para evitar la pérdida de documentos.	Ninguno	Jefe Departamento Gerencia	Designar un espacio físico adecuado para el archivo de Órdenes de Producción.
	La Base de datos de Clientes no está actualizada.	Control preventivo que ayudará a evitar confusión de datos en la facturación; evitará tener números telefónicos equivocados.	Base de Datos de Clientes	Jefe departamento Asesores Comerciales	Realizar un archivo y actualización de datos de clientes.
	El software utilizado no es eficiente en su totalidad.	Control Preventivo ayudará a reducir el número de cotizaciones no enviadas por falta de tiempo de respuesta.	Ninguno	Jefe departamento	Revisar la eficiencia del software de cotizaciones.
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	El software utilizado no brinda información adecuada que permita realizar una evaluación de desempeño.	Control preventivo, es decir cambiar de software o dar mantenimiento.	Ninguno	Gerencia Jefe departamento	Revisar la eficiencia del software de cotizaciones.
<b>SUPERVISIÓN Y MONITORERO</b>	La respuesta de cotizaciones no es inmediata y a veces no se da respuesta ni seguimiento de las mismas.	Control débil debido a que el departamento no cuenta con un solo filtro de entrada de cotizaciones.	Buzón de sugerencias	Gerencia Jefe Departamento	Implementar un solo filtro de entrada de cotizaciones que permita dar respuesta inmediata y seguimiento de cotizaciones.
	No se ha desarrollado un Plan de contingencia en caso de pérdida de clientes potenciales.	Control preventivo que ayude a reducir el impacto en caso de pérdida de algún cliente corporativo.	Plan de Contingencias	Alta Dirección	Implementar un plan de Contingencias y socializarlo.
	No se realiza una revisión previa de las órdenes de producción antes de enviar a producción.	Control preventivo ya que ayudaría a detectar errores en las OP que pueden ocasionar pérdida parcial o total del trabajo.	Ninguno	Gerencia, Jefe Departamento	Delegar a una persona que realice la revisión de las órdenes de producción.



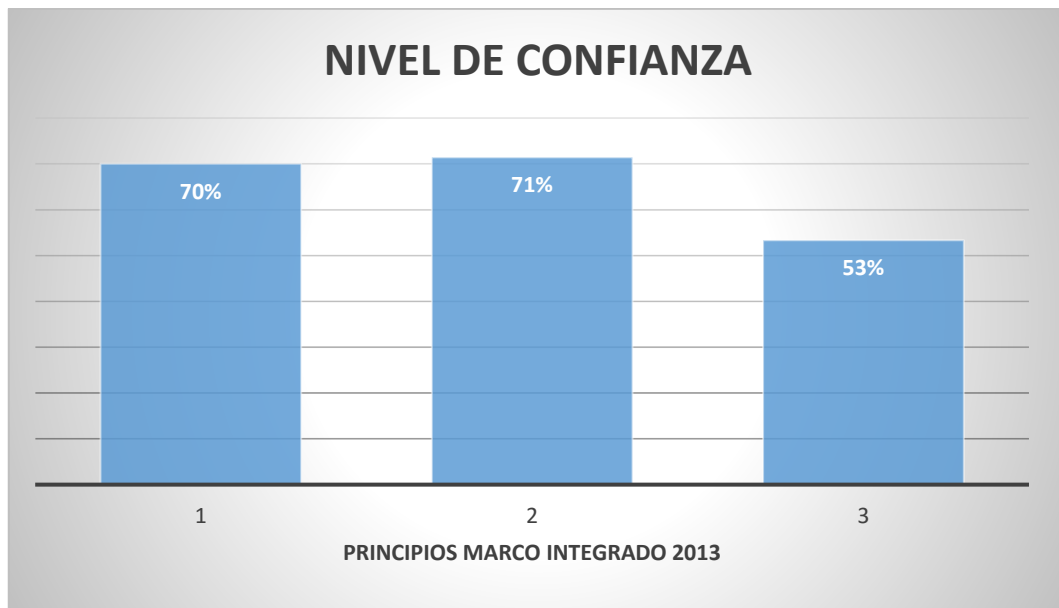
### 3.4.1.3 ACTIVIDADES DE CONTROL.

El Componente Ambiente de Control les será útil a Gráficas Hernández ya que ayudará a verificar la suficiencia y confiabilidad de la información y efectividad de las operaciones.

**Tabla 9 Actividades de Control-Principios.**

N°	PRINCIPIO	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	EXISTE	IMPLEM	FUNCIONA	REF
10	La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.	70%	30%	SI	SI	SI	P.T.CG N°1 5/9 P.T.CG N°1 6/9
11	La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de organización sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.	71%	29%	SI	SI	SI	P.T.CG N°1 7/9 P.T.CG N°1 8/9
12	La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas de control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.	53%	47%	SI	SI	NO	P.T.CG N°1 7/9 P.T.CG N°1 8/9
<b>TOTAL</b>		<b>65%</b>	<b>35%</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	



**Ilustración 19 REPRESENTACIÓN GRÁFICA NIVEL DE CONFIANZA.**

**Fuente: Cuestionario General basado en los 17 principios del COSO 2013.**

Como se observa en la tabla N°9 el componente Actividades de Control tiene un porcentaje del 65% y un nivel de confianza y riesgo moderado, debido a que no se realizan evaluaciones de desempeño que determinen que las actividades, aptitudes y actitudes de los jefes de cada área están encaminadas al cumplimiento de objetivos.

Se puede también observar que de los tres principios del componente Actividades de Control solo dos de ellos existen, están implementados y funcionan correctamente, el tercero “La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas de control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica” no funciona, debido que la empresa no tiene delimitados tiempos en los procesos, lo que facilita la existencia de los más conocidos “ladrones de tiempo” que llegan a ser uno de los causantes principales de improductividad en la empresa.

### 3.4.1.4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

Para la empresa la comunicación es una de las herramientas imprescindibles para que los procesos fluyan, la comunicación oportuna facilita el cumplimiento de las actividades, delimita responsables y las operaciones que se deben realizar para fortalecer el control interno.

**Tabla 10 Información y Comunicación- Principios.**

N°	PRINCIPIO	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	EXISTE	IMPLEM	FUNCIONA	REF
13	La organización obtiene o genera información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.	20%	80%	SI	NO	NO	P.T.CG N°1 8/9 P.T.CG N°1 9/9
14	La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.	40%	60%	SI	NO	NO	P.T.CG N°1 8/9 P.T.CG N°1 9/9
15	La organización se comunica con grupos externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.	47%	53%	SI	SI	NO	P.T.CG N°1 8/9 P.T.CG N°1 9/9
<b>TOTAL</b>		36%	64%	SI	NO	NO	



**Fuente: Cuestionario General basado en los 17 principios del COSO 2013.**

En la tabla N° 10 se puede observar que los tres principios de éste componente están por debajo del 50%, es decir tiene un total del 36% que indica un nivel de confianza bajo y riesgo alto, siendo uno de los componentes más críticos del Marco Integrado de Control Interno.

La empresa no cuenta con filtros de comunicación óptimos lo que genera inconvenientes que entorpecen el funcionamiento de los procesos.

Así como también no cuenta con un sistema informático que permita extraer información que ayuden en la toma de decisiones a gerencia, el sistema actual que posee la empresa es el software 4D mismo que no es adecuado para la cantidad de información, además tiene un límite de usuarios lo que provoca incomodidad en el personal ya que se debe interrumpir el trabajo de otros departamentos para continuar o terminar el trabajo de ventas; sin embargo, nos informaron que está planificado para el mes de junio comenzar con un nuevo programa llamado Automatizer, el mismo que permitirá agilizar procesos en éste departamento.

Adicionalmente, existe un sesgo entre la información obtenida a través del cuestionario y la evidencia física requerida, pues, los errores que se producen en el procesos se da principalmente por falta de una revisión minuciosa de las ordenes de producción, ya que generalmente se dan por descuido de la persona



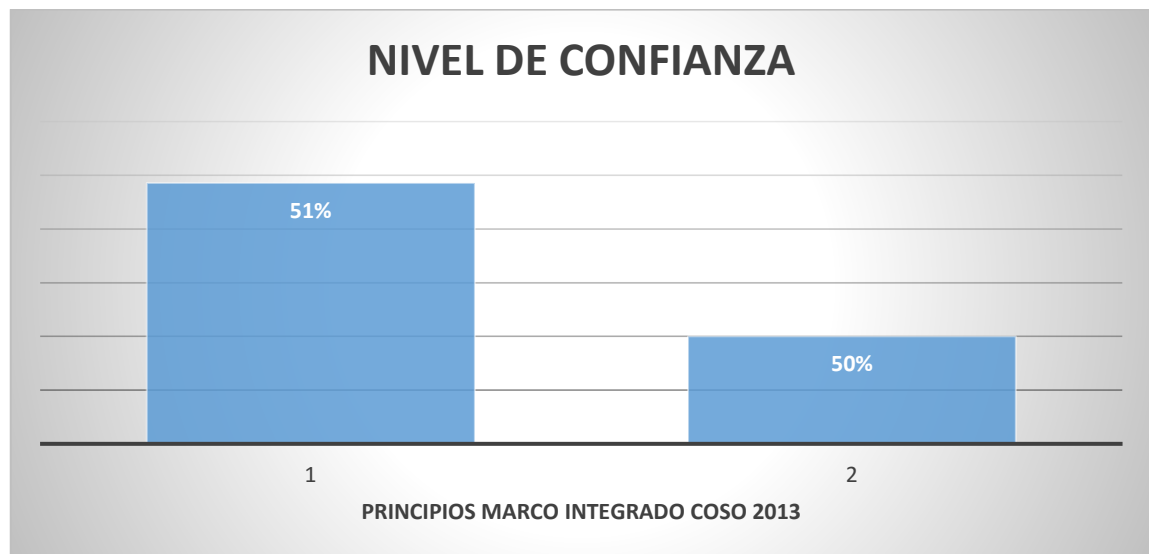
encargada del llenado de las OP, los errores comunes son, falta de colocación de detalles específicos del trabajo, error en cantidad, precio unitario, entre otros, este proceso del llenado de las OP dificulta la continuidad del procesos productivo, provocando incumplimiento en las fechas de entrega y pérdidas económicas, y esto es netamente un problema de comunicación.

### 3.4.1.5 SUPERVISIÓN Y MONITOREO.

Es un proceso que lo realiza la Alta Dirección a través de evaluaciones concurrentes que permiten determinar la efectividad de cada uno de los componentes del Control Interno, si existe, esta implementado y está funcionando.

**Tabla 11 SUPERVISIÓN Y MONITOREO PRINCIPIOS.**

N°	PRINCIPIO	NIVEL DE CONFIA NZA	NIVEL DE RIESGO	EXISTE	IMPLEM	FUNCIONA	REF
16	La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.	51%	49%	SI	SI	NO	P.T.CG N°1 8/9 P.T.CG N°1 9/9
17	La organización evalúa y comunica las deficiencias del control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección el consejo, según corresponda.	50%	50%	SI	SI	NO	P.T.CG N°1 8/9 P.T.CG N°1 9/9
<b>TOTAL</b>		51%	49%	SI	SI	NO	

**Ilustración 21 REPRESENTACIÓN GRÁFICA Supervisión y Monitoreo.**

**Fuente: Cuestionario General basado en los 17 principios del COSO 2013.**

En la tabla N° 11 podemos observar que tiene un porcentaje total del 55% que representa un nivel de confianza y riesgo moderado, la empresa no tiene implementado un sistema de gestión que garantice el cumplimiento efectivo de las operaciones dentro de cada área de la empresa.

Además, se puede observar que los dos principios del componente Supervisión y monitoreo existen, están implementados sin embargo no funcionan debido a que no se realizan evaluaciones al personal que permitan verificar que los procedimientos se realicen con eficiencia y eficacia, que generen resultados positivos que conlleven aplicar acciones preventivas y correctivas.



### 3.5 RESULTADOS OBTENIDOS EN LA EVALUACIÓN ESPECÍFICA O POR PROCESOS.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO GRÁFICAS HERNÁNDEZ CIA LTDA PERIODO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016				
ÁREA CREATIVA				
AL Coordinador de Diseño				
N°	FACTORES	POND	CALIF	OBSERVACIÓN
<b>PLANIFICACIÓN</b>				
1	¿Existe un plan de trabajo o manual de procesos ya establecido en el que se especifique los tiempos de respuesta a pruebas de color y procesamiento de placas en los trabajos frecuentes?	5	1	Existe un manual de procesos en el que se especifica los tiempos de respuesta, pero estos tiempos no siempre se cumplen.
2	¿Se ha realizado un cronograma de mantenimiento preventivo para la impresora digital y el CTP??	5	0	No en el año 2016 no se tenía estructurado un cronograma de mantenimiento pero para el presente año se está implementando.
3	¿Existe un plan de trabajo considerando la correcta distribución de Órdenes de Producción entre los diseñadores, con el fin de evitar la sobrecarga de trabajo?	5	5	
<b>INNOVACIÓN</b>				
1	¿Se han desarrollado estrategias de innovación de productos, diseños, marcas etc., que estén encaminados a la visión de la empresa?	5	3	Para el año 2016 no, pero para el año 2018 buscan innovar nuevos productos.
2	¿Existe un presupuesto designado para la innovación y desarrollo de nuevos productos?	5	1	
3	¿Se realizan análisis de factibilidad e impacto económico en la propuesta de diseño de un producto?	5	4	
<b>ABASTECIMIENTO</b>				



1	¿Se realizan proyecciones de stock de insumos de fotomecánica considerando las diferentes eventualidades tanto internas y externas?	5	4	Sí, pero no siempre se hacía, actualmente se están realizando con más importancia los análisis de stock y rotación de materia prima.
2	¿Se mantiene un registro de consumo de insumos de fotomecánica que permita el análisis de rotación?	5	5	
3	¿Los materiales usados para pruebas de color y maquetas están almacenados de acuerdo a la rotación de los mismos?	5	2	Existe un stand de papel pero no tiene el orden adecuado para controlar su stock.
<b>DISEÑO</b>				
1	¿Existe seguimiento adecuado de Pruebas de color y maquetas?	5	3	No siempre, existen casos de pruebas de color a los que no se les ha dado la misma importancia.
2	¿Se monitorea los tiempos de respuesta de pruebas de color y maquetas?	5	2	En el año 2016 se lo hacía paulatinamente con el director creativo pero actualmente se han realizado ajustes de mejora.
3	¿Existe un diseñador designado para revisión de texto y corrección de faltas ortográficas?	5	0	
4	¿Las pruebas de color y maquetas enviadas para aprobación son realizadas en el material solicitado por el cliente?	5	3	No siempre, se han dado casos en los que no siguen éstos parámetros y el trabajo tiene errores.
5	¿La información de artes aprobados está debidamente respaldados?	5	2	
6	¿Los diseñadores están debidamente capacitados en cuanto a los procesos posteriores a la aprobación del arte y la importancia que tiene considerar éstos al momento de realizar los armados?	5	5	
<b>TOTAL</b>		<b>75</b>	<b>40</b>	<b>53%</b>



ÁREA CONSTRUCTIVA				
AL Coordinador de Producción				
Nº	FACTORES	POND	CALIF	OBSERVACIÓN
<b><u>PLANIFICACIÓN</u></b>				
1	¿Existen planes de producción en el que se especifique los tiempos de respuesta, recursos a utilizarse en los diferentes niveles de producción?	5	0	
2	¿Se ha realizado un cronograma de mantenimiento preventivo para la maquinaria??	5	1	Existen, pero no se encuentran documentadas, simplemente se ejecutan cuando se presentan ya indicios de fallas.
3	¿Existe un plan de trabajo considerando tiempos de entrega y complejidad del trabajo?	5	0	El coordinador productivo se proyecta tiempos de acuerdo a las experiencias, pero no se cumplen del todo.
4	¿Se ha contratado un seguro que cubra pérdidas en producción?	5	5	
<b><u>ORGANIZACIÓN</u></b>				
1	¿En la designación de fechas de entrega de trabajos se considera la complejidad de los mismos?	5	3	Si pero muchas veces no se cumple esta fecha.
2	¿Para organizar la cola de impresión en prensa se considera los procesos posteriores que tiene cada trabajo?	5	4	
3	¿El proceso final o terminado está controlado y organizado de tal forma que no existan los más comunes cuellos de botella?	5	3	
<b><u>ABASTECIMIENTO</u></b>				
1	¿Existe el debido abastecimiento de insumos y materia prima que no obstaculice el proceso productivo?	5	4	





2	¿Los químicos usados en las diferentes máquinas se encuentran debidamente etiquetados para un control efectivo de los recursos?	5	0	
3	¿Existe una buena coordinación entre bodega, y diseño en el egreso y quemado de placas?	5	5	
<b><u>PRODUCCIÓN</u></b>				
1	¿Se realizan controles preventivos y detectivos para mitigar riesgos en los diferentes procesos productivos?	5	3	
2	¿Existe una revisión previa de las Órdenes de Producción para pasar al área creativa?	5	2	La mayoría de errores ocurren por mal llenado de las OP
3	¿Se realiza el control de calidad de los productos terminados?	5	3	
4	¿Se da un correcto seguimiento a troqueles y demás procesos realizados por tercerizados?	5	2	Según lo que se observó no se realiza el adecuado seguimiento.
5	¿El almacenamiento de troqueles y placas está debidamente categorizado y codificado?	5	0	
<b><u>ATENCIÓN AL CLIENTE</u></b>				
1	¿Existe un buzón de sugerencias que permita identificar debilidades y corregirlas?	5	0	
2	¿Las rutas de logística son planificadas de acuerdo a prioridades y a sectores?	5	4	
3	¿Cuándo los clientes presentan quejas, reclamos o sugerencias por mala calidad de la mercadería, el área reporta a los proveedores?	5	5	
<b><u>TOTAL</u></b>		<b>90</b>	<b>44</b>	<b>49%</b>



ÁREA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA				
AL Director Administrativo-Financiero				
Nº	FACTORES	POND	CALIF	OBSERVACIÓN
<b><u>PROCESO CONTABLE</u></b>				
1	¿Los accesos a la información contable está restringida para personal no autorizado?	5	5	
2	¿La empresa cuenta con un sistema informático óptimo?	5	0	
3	¿Todo el asiento contable tiene su debido respaldo físico?	5	5	
4	¿El departamento contable controla la modificación, anulación y facturación de las órdenes de producción?	5	1	En el periodo de análisis no, pero actualmente tiene este control
5	¿La jefa departamental conoce de todos los procesos de la empresa para un adecuado de registro contable?	5	2	Existe procesos productivos que el departamento contable desconoce.
6	¿Las funciones de contabilidad y caja están debidamente separas y definidas?	5	2	
7	¿Se guarda la documentación financiera-contable por el tiempo estipulado en la Ley?	5	5	
<b><u>PROCESO FINANCIERO</u></b>				
8	¿Se lleva un control secuencial y archivo de los cheques anulados?	5	0	Actualmente si, en el periodo de análisis no
9	¿Existe un control y resguardo de los cobros en efectivo?	5	5	
10	¿¿Se realiza el seguimiento y recuperación de cartera de manera frecuente?	5	5	
11	¿El crédito designado a los clientes cuenta con los respectivos documentos de respaldo?	5	1	Existe el documento, pero este no es usado con la importancia que tiene
12	¿Se realizan conciliaciones bancarias diarias?	5	5	
13	¿El departamento financiero cancela oportunamente sus obligaciones contraídas con instituciones financieras?	5	5	El pago se da a través de débitos bancarios



14	¿El proceso de recuperación de cartera se realiza de manera eficiente?	5	2	Existen cuentas que han resultado difícil la recuperación de cartera
<b><u>PROCESO DE ADQUISICIONES</u></b>				
15	¿Se realiza una evaluación periódica de proveedores?	5	0	
16	¿Los proveedores cumplen con el tiempo acordado para la entrega del producto?	5	2	
17	¿Se realizan frecuentes informes sobre el stock, riesgos o asuntos de importancia con el fin de conocer el rendimiento del área?	5	1	Solo cuando gerencia lo solicita
18	¿Las transacciones realizadas tienen la debida documentación de respaldo?	5	5	
19	¿Se mantiene un archivo de fichas técnicas, certificados de calidad de los diferentes materiales?	5	2	No de todos los materiales
20	¿Las operaciones de adquisiciones se registran al momento de su ocurrencia y se procesa de manera inmediata??	5	2	Suelen acumular las facturas del día para registrar al final de la tarde
21	¿Existe una evaluación y control de desperdicios?	5	0	
22	¿Se realiza monitoreo y rastreo continuo al momento de realizar pruebas con materia prima?	5	1	
23	¿Se analizan comparaciones de precios con dos o más cotizaciones antes de tomar una decisión de compra?	5	5	
24	¿Existe un control y análisis de stock y rotación de material?	5	5	
<b><u>PROCESO TALENTO HUMANO</u></b>				
25	¿Se realizan evaluaciones de desempeño al personal?	5	0	
26	¿Existe un cronograma de capacitaciones, enfocada a las necesidades de cada área?	5	1	Las capacitaciones se dan de acuerdo a disposiciones gerenciales
27	¿Se han establecido manuales de funciones para cada área?	5	2	No se encuentran debidamente difundido



28	¿Existen políticas y procedimientos que regulen la selección y contratación del personal?	5	4	
29	¿El Departamento de Talento Humano realiza actividades que fomentan la integración del personal y favorecen el clima laboral?	5	5	
30	¿El departamento de Talento Humano cumple con la normativa que establecen los organismos de control MRL, IESS?	5	5	
<b>TOTAL</b>		<b>150</b>	<b>83</b>	<b>55,33%</b>

ÁREA COMERCIAL				
AL Coordinador Comercial				
Nº	FACTORES	POND	CALIF	OBSERVACIÓN
<b>PROCESO DE VENTAS</b>				
1	¿Se realizan planificaciones semanales o mensuales de ventas?	5	4	
2	¿El Departamento de Ventas establece estrategias de cumplimiento del presupuesto de ventas mensual?	5	3	
3	¿Se revisa continuamente el cumplimiento de las actividades realizadas por cada uno de los vendedores?	5	5	
4	¿Se realiza un análisis de clientes de acuerdo al flujo de compra anual como estrategia de cumplimiento de objetivos?	5	5	
5	¿El Departamento de Ventas realiza estudios a la competencia?	5	5	
6	¿Existe un responsable que revise las cotizaciones de montos relevantes?	5	3	No existe un responsable delegado, lo hace la gerencia



7	¿La información de los clientes contenida en la base de datos de la empresa, posee un respaldo documentado que le permita hacer frente a cualquier caso fortuito?	5	2	
8	¿La empresa respalda sus ventas a crédito con algún documento de soporte?	5	1	
9	¿Existe un plan de capacitación que ayuden al personal a adquirir destrezas y nuevos conocimientos para desempeñar mejor sus funciones en el área de ventas?	5	0	
<b>PROCESO DE FACTURACIÓN</b>				
10	¿El proceso de recepción y seguimiento a retenciones se realiza de manera eficiente?	5	5	
11	¿Se da el seguimiento adecuado de recepción de facturas; evitando la probabilidad de anulación?	5	5	
12	¿Los descuentos especiales se realizan al momento de la facturación?	5	0	Se lo realiza en la negociación
13	¿Existen mecanismos de control que aseguren que todos los pedidos sean facturados adecuadamente?	5	3	
14	¿La empresa usa facturación electrónica?	5	5	
15	¿El acceso para la anulación de facturas está restringido para el departamento de facturación?	5	5	
<b>TOTAL</b>		<b>75</b>	<b>51</b>	<b>68,00%</b>



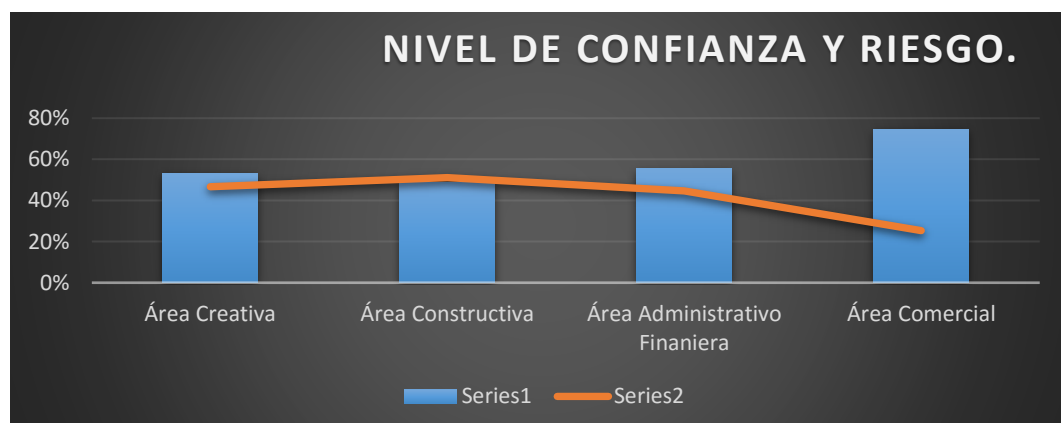
Según José Antonio Pérez Fernández de Velasco, en su libro Gestión de Procesos define al término proceso “como un conjunto de actividades ordenadas que interactuando entre sí forman un resultado el cual genera valor al cliente que lo perciba.

Partiendo de ésta definición procedemos a dar a conocer los resultados obtenidos en la evaluación de Control Interno por procesos:

**Tabla 12 Evaluación Específica del Control Interno.**

Componentes	Ponderación Total	Calificación Total	% Nivel de Confianza	% Nivel de Riesgo	Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo	REF
Área Creativa	75	40	53%	47%	MODERADO	MODERADO	P.T.C.C 1/1 P.T.N.C 1/1 P.T.F.C 1/1
Área Constructiva	90	44	49%	51%	BAJO	ALTO	P.T.C.CN 1/1 P.T.N.CN 1/1 P.T.F.CN 1/1
Área Administrativo Financiera	150	83	55%	45%	MODERADO	MODERADO	P.T.C.A 1/1 P.T.N.A 1/1 P.T.F.A 1/1
Área Comercial	75	56	75%	25%	ALTO	BAJO	P.T.C.CM 1/1 P.T.N.CM 2 1/1 P.T.F.CM 1/1
<b>TOTAL</b>	<b>390</b>	<b>223</b>	<b>57%</b>	<b>43%</b>	<b>MODERADO</b>	<b>MODERADO</b>	

**Ilustración 22 REPRESENTACIÓN GRÁFICA Evaluación Específica del Control Interno.**



**Fuente: Cuestionario Especifico aplicado a las áreas de Gráficas Hernández Cía. Ltda.**



### **3.5.1.1 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

La tabla N°12 nos indica que las siguientes áreas: Creativa, Administrativa Financiera tienen un nivel de confianza y riesgo medio, es decir, mantiene controles que generan resultados positivos sin embargo no son suficientes para garantizar el cumplimiento efectivo de los objetivos institucionales.

Por lo antes expuesto podemos indicar que en el caso del área creativa al no tener establecido controles que garanticen que los tiempos de respuesta de las pruebas de color estén acorde al manual de funciones, ocasiona tiempos no productivos, que a la larga se vuelven serios cuellos de botella por la acumulación de trabajo; a su vez el área Administrativo Financiera con sus sub-áreas facturación que no tiene un seguimiento adecuado que garantice que todos los trabajos entregados sean facturados quedando OP pendientes de días e incluso meses anteriores. Talento Humano que no tiene establecido políticas de evaluación del personal, pero los mismos no cuentan con técnicas cualitativas y cuantitativas que ayuden a identificar posibles riesgos.

La Alta dirección al estar en constante coordinación con el departamento de ventas desarrolla y planifica estrategias que impulsa a alcanzar los objetivos planteados; pero es importante mencionar que todos los procesos realizados por el departamento deben estar debidamente respaldados y documentados para un efectivo cumplimiento, ya que un ejemplo claro al no existir respaldos en ventas a crédito el departamento contiguo que es el financiero tiene inconvenientes en la recuperación de cartera generando así problemas graves de liquidez a la empresa.

Es importante recalcar que si no se posee una técnica de evaluación de riesgos puede presentar sesgos de identificación de eventos que pueden provocar pérdidas a la empresa, en el caso del área productiva se puede observar que tiene un nivel de confianza bajo y riesgo alto, siendo una de las áreas más críticas de la empresa, no existe una buena planificación en la distribución de los trabajos en los diferentes procesos productivos, existen serios problemas con trabajos retrasados, y no se realiza un adecuado control de calidad en el producto final.



### 3.6 INFORME DE CONTROL INTERNO.

Cuenca, 2 de Julio del 2018

Ing. Patricia Vélez Gárate  
GERENTE GENERAL DE GRÁFICAS HERNÁNDEZ CÍA. LTDA.  
Su despacho.

De mis consideraciones,

Por medio del presente y conforme a lo solicitado se procede a realizar el informe final referente a la evaluación de Control Interno correspondiente al periodo 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016.

Para ello tomamos como punto de análisis los 17 principios del Marco Integrado de Control Interno COSO 2013, con el fin de verificar la objetividad de los procesos y así determinar si las actividades desarrolladas en la empresa se ejecutan de manera efectiva y están encaminadas a la consecución de objetivos institucionales.

A continuación, detallaremos los resultados obtenidos.

#### **Componente: AMBIENTE DE CONTROL**

##### ***“La empresa no tiene difundido el Código de Ética y Valores Corporativos”***

De acuerdo al punto de interés del principio primer principio del Marco Integrado 2013 *“Las expectativas del consejo de la administración de la alta dirección en relación con la integridad y los valores éticos se definen en las normas de conducta de la empresa y son comprendidas y difundidas a todos los niveles de la empresa”*.





Con respecto a lo mencionado anteriormente la empresa no cuenta con un Código de ética y Valores Corporativos implementado y difundido

La empresa para tener una relación proactiva con todas las áreas y niveles debe contar con un Código de ética implementado y socializado, que garantice una cultura organizacional y que evite la existencia de grupos de trabajo que manifiesten su propia cultura generando problemas en el cumplimiento de objetivos.

A causa de esto se ha podido observar que su cultura organizacional es débil siendo la puntualidad y responsabilidad las principales falencias encontradas en el personal, lo que conlleva a tener resultados negativos y retrasos en cada área de trabajo; no obstante, es conveniente implementar medidas que garanticen la integridad y valores éticos de cada miembro que conforma la entidad, mismo que debe ser el sustento formal de la conducta del personal de la empresa.

## **CONCLUSIÓN**

La empresa no cuenta con el primer punto de interés del principio N°1 el cual indica que las actividades y procesos para ser óptimos necesitan contar con políticas que fomenten e impulsen una cultura organizacional adecuada, a su vez se ha procedido a comprobar de manera aleatoria que el personal de la empresa no tiene conocimiento de la existencia de un Código de ética y valores corporativos y a su vez se evidenció que efectivamente no se ha difundido; es importante considerar que la ética es rentable y que una conducta íntegra es un buen negocio.

## **RECOMENDACIONES**

### **A la Alta Administración**

1. Realizar las modificaciones y actualizaciones necesarias en el Código de ética y Valores Corporativos.
2. Socializar a todos los niveles de la organización.
3. Mantener un registro en el que se especifique y se indique que estás políticas fueron aceptadas y entendidas, para poder cumplir con el tercer principio del punto de interés del principio N°1 que indica que: “La



*empresa deberá disponer de mecanismos que permitan evaluar el cumplimiento del código de ética y/o conducta, previo a ello deberá existir un documento en el cual los empleados o proveedores expresan la recepción y entendimiento del código, a su vez expresan su compromiso para aplicarlo oportunamente.”*

### **Componente: EVALUACIÓN DE RIESGOS**

#### ***“La empresa no cuenta con mecanismos óptimos para la gestión de riesgos”***

Se pudo evidenciar que la empresa no cuenta con mecanismos que ayuden a identificar y mitigar riesgos, éstos se identifican al momento en que sucede, lo que ha provocado que no se tenga una base para poder analizarlos y tratarlos.

El principio siete del Marco Integrado 2013 en su punto de interés indica: *“Los métodos de identificación de riesgos pueden incluir una priorización cualitativa y cuantitativa de actividades, previsiones y planeación estratégica, así como la consideración de las deficiencias identificadas a través de auditorías y otras evaluaciones”.*

Una de las maneras de mitigar riesgos es identificarlos, cuantificarlos, medirlos y tratarlos, pero si no se cuenta con estrategias óptimas de gestión tendríamos situaciones regresivas y la probabilidad de ocurrencia es mucho mayor lo que produce que los riesgos se materialicen, al no contar con esto la empresa se ha visto expuesta a varios problemas que ha ocasionado pérdidas considerables.

### **CONCLUSIÓN**

La empresa no tiene un modelo de gestión de riesgos implementado lo que aumenta la probabilidad de ocurrencia de riesgos internos que pueden generar irregularidades que perjudiquen el correcto desarrollo las actividades de la empresa.



## RECOMENDACIONES

### A la Alta Administración

4. Implementar un modelo de gestión de riesgos acorde al flujo productivo de la empresa.
5. Socializar y comunicar a todos los niveles de la empresa.

### ***“La empresa no realiza análisis de fraude en las diferentes áreas de la empresa”***

La baja percepción del riesgo de fraude en la empresa es bastante notoria, no se han realizado evaluaciones en los diferentes procesos para determinar la existencia de fraude o el grado de afectación existente.

El principio ocho del Marco Integrado 2013 el punto de interés menciona que: *“La Administración con el apoyo en su caso del Comité de ética, de riesgos y de cumplimiento etc., debe considerar la probabilidad de ocurrencia de actos corruptos, fraudes, abuso, desperdicio y otras irregularidades que atentan contra la apropiada salvaguarda de los bienes y recursos de la empresa”.*

Este inconveniente se da debido al nivel alto de confianza que brinda la empresa a los trabajadores, considerando un análisis innecesario; la confianza es uno de los valores más importantes en una organización, sin embargo, se vuelve un arma de doble filo cuando existe abuso de la misma, ocasionando fallas a controles y procesos implementados que facilitan la probabilidad de fraude.

## CONCLUSIÓN

El mantener un nivel de confianza regido en la mediación garantizará menos probabilidad de ocurrencia de riesgo, la empresa al no realizar evaluaciones de los procesos de cada área incita a la ocurrencia de fraude.

## RECOMENDACIONES

### A la Alta Administración y Jefes Departamentales



6. Desarrollar evaluaciones periódicas a cada proceso para identificar el grado de probabilidad de fraude.
7. Documentar e informar a la Alta Directiva de los inconvenientes presentados o los resultados obtenidos.
8. Realizar acciones correctivas y preventivas según sea el caso
9. Monitorear a que estas acciones se cumplan a cabalidad.

**Componente: ACTIVIDADES DE CONTROL**

***“La empresa no parte de una evaluación de riesgos previa para poder implementar actividades de control”***

La empresa al no tener una gestión de riesgos implementada, no puede efectuar actividades de control idóneas a los procedimientos y técnicas que hacen posible el funcionar correcto de la entidad.

El principio diez del Marco Integrado 2013 en su punto de interés indica: *“La Administración debe diseñar actividades de control en respuesta a los riesgos asociados con los objetivos institucionales, a fin de alcanzar un control interno eficaz y apropiado. Estas actividades son las políticas, procedimientos, técnicas y mecanismos que hacen obligatorias las directrices de la Administración para alcanzar los objetivos e identificar los riesgos”.*

La falta de formalidad e implementación de un modelo de gestión acorde a todos los niveles de la empresa generan ineficiencia en los controles, pues al no conocer los riesgos inherentes ni residuales no se pueden establecer parámetros de control, gestión y supervisión adecuados.

**CONCLUSIÓN**

La empresa no realiza actividades de control basadas en un análisis o evaluación de gestión de riesgos previo, generando ineficiencia en los procesos de control, incluso existen eventos que no se tratan de manera inmediata.

**RECOMENDACIONES**

**A la Alta Administración y Jefes Departamentales**



10. Elaborar una matriz de riesgos, en la que se identifique claramente cada una de las debilidades de cada área, a fin de generar un plan estratégico que ayude a mitigar riesgos e implementar planes correctivos y preventivos.
11. Monitorear su cumplimiento.

### **Componente: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

#### ***“Los filtros de comunicación no están bien estructurados, y no están correctamente direccionados al cumplimiento de objetivos”***

Los Sistemas de comunicación no son adecuados, los filtros de comunicación implementados entre departamentos no son óptimos ni eficientes, la empresa no cuenta con canales de comunicación que hagan que los procesos fluyan y cumplan los objetivos asignados.

El Marco Integrado COSO 2013 mediante el principio 10 menciona que: *“La Administración debe comunicar internamente la información de calidad necesaria para la consecución de los objetivos institucionales”*.

La información no se transmite de manera correcta y en algunos casos no se comunica, la deficiencia de la información genera inconvenientes en todas las áreas debido a que el sistema informático actual no es eficiente y genera dificultades en la generación de reportes, la información contable no es del todo clara, e incluso se tienen que realizar operaciones manuales como el mayor de todas las cuentas, para corroborar toda la información.

### **CONCLUSIÓN**

La empresa no cuenta con sistema que agregue valor, la comunicación no fluye en cada departamento, los reportes no son fiables y no ayudan en la toma de decisiones.

### **RECOMENDACIONES**



**A los Jefes Departamentales**

12. Implementar estrategias de comunicación interdepartamental.

**A la Alta Administración**

13. Adecuar al sistema informático actual a las necesidades y requerimientos de cada área.

**ÁREA COMERCIAL**

***“No existe revisión previa de las Órdenes de Producción”***

Existe un sesgo entre la información obtenida a través del cuestionario y la evidencia física requerida, pues, los errores que se producen en el proceso de ventas se da principalmente por falta de una revisión minuciosa de las ordenes de producción, ya que generalmente se dan por descuido de la persona encargada del llenado de las OP, los errores comunes son, falta de colocación de detalles específicos del trabajo, error en cantidad, precio unitario, entre otros, este proceso del llenado de las OP dificulta la continuidad del procesos productivo, provocando incumplimiento en las fechas de entrega y pérdidas económicas.

El Marco Integrado COSO 2013 mediante el principio 10 menciona que: *“La organización elige y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de objetivos a niveles aceptables”*.

La empresa al no tener documentos bien especificados genera inconvenientes a todos los demás procesos, en el caso de las Ordenes de Producción al ser un documento en el que se especifica las características y los procesos que tiene cada trabajo, al tener problemas en los datos que tienen las OP genera problemas serios en los procesos productivos como tiempos muertos, trabajos dañados etc.

**CONCLUSIÓN**



La empresa debe tener claros los procesos a los que debe prestar mucha atención y aplicar controles, si no se conoce bien las especificaciones del trabajo, las formalidades de negociación, y demás parámetros importantes para la elaboración, facturación entrega y cobro del trabajo se producirán problemas que no ayuden al cumplimiento de objetivos de la empresa.

## **RECOMENDACIONES**

### **Al Jefe Departamental**

14. Designar la revisión de las Órdenes de Producción a una sola persona.
15. Monitorear que ya no exista errores.



## CAPITULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 CONCLUSIONES

Mediante el desarrollo de la evaluación realizada anteriormente se pudo evidenciar que el Control Interno es una herramienta primordial para desarrollar de manera efectiva los procesos de cada área y estar encaminados al cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa.

Si bien es cierto, que ningún sistema de Control Interno, por más detallado y estructurado que sea, puede por sí solo garantizar el cumplimiento de sus objetivos, los autores buscan con este trabajo de titulación brindar a la empresa una seguridad razonable y verificar que todos los procesos están encaminados al cumplimiento de la visión institucional.

Los costos de no calidad o costos improductivos son aquellos que se generan por el mal uso del tiempo laboral, los cuales repercuten en los resultados de indicadores y que se traducen a pérdidas económicas que a largo plazo produce mala imagen y desconfianza por parte de los clientes.

Dentro del sistema de control interno de Gráficas Hernández Cía. Ltda., no se ha desarrollado evaluaciones interdepartamentales a los diversos procesos establecidos, que permitan identificar y tratar riesgos.

La evaluación realizada muestra que los procesos se presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, el servicio al cliente los procesos de control interno y los resultados operacionales están desarrollados, pero no hay un control establecido, a su vez se observan que existen tiempos muertos en cada área y la más crítica es producción y ventas ya que no existe una organización y planificación óptima. La evaluación de la satisfacción del cliente es realizada únicamente hasta que termina el proceso.





## 4.2 RECOMENDACIONES

A partir de la evaluación del Sistema de Control Interno de Gráficas Hernández Cía. Ltda., podemos establecer las siguientes recomendaciones:

- ✓ Desarrollar una planificación efectiva de las actividades del Departamento de Producción, para de esta manera garantizar la correcta aplicación y optimización del recurso tiempo, se debe gestionar que los departamentos de diseño y producción cumplan con el tiempo de entrega, así como con la calidad de los productos.  
(Villavicencio, 2018)
- ✓ Controlar que las órdenes de producción ingresadas sean entregadas a tiempo, y en el caso de tener inconvenientes no previstos como daños en maquinaria, que retrasaría la entrega de trabajos sean notificados inmediatamente al departamento de ventas para que se informe al cliente de este percance.
- ✓ Realizar capacitaciones al personal de ventas de tal forma que sean asesores de los clientes, que les permita ser persuasivos en la venta, y así puedan desarrollar técnicas de atención al cliente como mejorar los tiempos de entrega de cotizaciones esto nos permitirá cumplir con nuestro presupuesto de ventas mensual.
- ✓ Realizar una planificación de mantenimiento de la maquinaria de la empresa, enfocados en la productividad, a fin de prevenir o disminuir la probabilidad de retrasos en entregas de trabajos por fallas técnicas no tratadas con anterioridad.
- ✓ Realizar stands de archivo de placas que nos permita clasificarlas, archivarlas e identificarlas con mayor facilidad, para así acelerar el proceso de búsqueda de placas para trabajos frecuentes.



- ✓ Implementar procesos de Control de Calidad en el área de Producción, esto nos ayudara a prevenir el daño total de trabajos si se identifica en cada proceso, o por lo menos evitar el malestar del cliente por entregar un trabajo que no éste en las condiciones requeridas.
- ✓ Realizar un documento soporte de los cobros que realiza el mensajero en el que se especifique el monto y la forma en la que está cancelando el cliente, para así mantener un control de los cobros realizados fuera de la empresa.
- ✓ Adecuar un espacio físico adecuado para mantener el archivo de los documentos internos, legales y financieros en el tiempo establecido por los entes de control.



## Bibliografía

- Agudelo, T. L. (2012). identificación y diseño de proceso. *Evolución de la Gestión de Procesos*.
- Ambrosone, M. (mayo de 2007). La Administracion de Riesgos Empresariales: Una Responsabilidad de todos- El Enfoque Coso. *La Administracion de Riesgos Empresariales: Una Responsabilidad de todos- El Enfoque Coso*.
- Commission, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway. (Mayo de 2013). Control Interno - Marco Integrado (COSO). *Contro Interno - Marco Integrado (COSO)*, 3. España.
- CONTRALORIA. (2003). Actualizacion Contable. *Manual de Auditoria de Gestion*. (Contraloria, Ed.) Quito, Ecuador: Corporacion Edi-Abaco Cia Ltda.
- Estado, C. G. (16 de diciembre de 2014). Normas de Control Interno de la Contraloria General del Estado. *Normas de Control Interno de la Contraloria General del Estado*. Quito.
- Estupiñan Gaitan, R. (2006). *COTROL INTERNO Y FRAUDES* (Vol. II). BOGOTA, COLOMBIA: ECOE EDICIONES.
- Garcia, R. d. (2008). Auditoria de gestiòn. *Auditoria de Gestiòn conceptos y metodos*. Cuba: Felix Valera.
- HERNANDEZ, G. (10 de Abril de 2016). Plan de Desarrollo Estrategico. *Plan de Desarrollo Estrategico*. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Muñoz, V. B. (2009). Prevención de Riesgos. *Inplantación de un sistema efectivo de Riesgos*.
- Nicolau, A. R. (1985). AUDITORIA DE CUENTAS. *AUDITORIA DE CUENTAS, II, 7*. BARCELONA, ESPAÑA: HISPANO EUROPEA S.A.
- Pèrez Fernàndez de Velasco, J. A. (2004). Gestión por procesos. Madrid: ESIC.
- Rodrigo, E. G. (2015). Control Interno y Fraudes. *Control Interno y fraudes con base a los coclos transaccionales ANALISIS DE INFORME COSO I II III*. Bogota: ECOE.



Thompson. (23 de Febrero de 1985). "Conceptos y Técnicas de la Dirección y Administración Estratégicas". *"Conceptos y Técnicas de la Dirección y Administración Estratégicas"*. Strickland: Mc Graw-Hill.

Villavicencio, M. P.-G. (2018). *Evaluación del sistema de control interno de la empresa DINGROUP CÍA. LTDA. Y propuesta de mejora*. Obtenido de Repositorio Digital Universidad de Cuenca: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/30111>

Yandel, B. L. (2012). Auditoria Integral. *Auditoria Integral normas y procedimientos*. Colombia: ECOE EDICIONES.



# ANEXOS



## ANEXO 1. DOCUMENTACIÓN DE LA EMPRESA

### UNIVERSIDAD DE CUENCA



### EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DE LA IMPRENTA GRÁFICAS HERNÁNDEZ CIA LTDA.

P.T.D N°1

**Entidad:** Gráficas Hernández Cía. Ltda.

**Papel de Trabajo:** Escrituran de transferencia de Participaciones.

**Periodo:** 01 de Enero al 31 Diciembre del 2016

Doy fe: Que mediante escritura número 20180101009P01193, de fecha 4 de abril del 2018, celebrada en la Notaría Novena de este cantón Cuenca, los cónyuges señores VALERIA ALEXANDRA HERNANDEZ TAMAYO y JUAN LEONARDO ESPINOZA ABAD, transfieren la totalidad de sus participaciones a favor de la señora Patricia Lorena Vélez Garato, 1 participación de un valor nominal de 1 dólar de los estados unidos cada una. Cuenca, 5 de abril del 2018.- LA NOTARIA



Registro Mercantil de Cuenca



TRÁMITE NÚMERO: 4918

#### REGISTRO MERCANTIL DEL CANTÓN CUENCA RAZÓN DE INSCRIPCIÓN

1. RAZÓN DE INSCRIPCIÓN DEL: CESIÓN DE PARTICIPACIONES DE COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	
NÚMERO DE REPERTORIO:	16264
FECHA DE INSCRIPCIÓN:	10/04/2018
NÚMERO DE INSCRIPCIÓN	63
REGISTRO:	LIBRO DE CESIÓN DE PARTICIPACIONES

2. DATOS DEL ACTO O CONTRATO:	
NATURALEZA DEL ACTO O CONTRATO:	CESIÓN DE PARTICIPACIONES DE COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
DATOS NOTARÍA:	NOTARIA NOVENA / CUENCA / 04/04/2018
NOMBRE DE LA COMPAÑÍA:	GRÁFICAS HERNÁNDEZ CIA. LTDA.
DOMICILIO DE LA COMPAÑÍA:	CUENCA

3. DATOS ADICIONALES:	
SE HA TOMADO NOTA DE LA PRESENTE TRANSFERENCIA DE PARTICIPACIONES, AL MARGEN DE LA INSCRIPCIÓN DE LA ESCRITURA DE CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA "GRÁFICAS MOLINA HERNÁNDEZ C. LTDA. AHORA GRÁFICAS HERNÁNDEZ CIA. LTDA." INSCRITA CON EL NRO. 68 EL 08/JUNIO/1979.	

CUALQUIER ENMIENDADURA, ALTERACIÓN O MODIFICACIÓN AL TEXTO DE LA PRESENTE RAZÓN, LA INVALIDA. LOS CAMPOS QUE SE ENCUENTRAN EN BLANCO NO SON NECESARIOS PARA LA VALIDEZ DEL PROCESO DE INSCRIPCIÓN, SEGÚN LA NORMATIVA VIGENTE.

FECHA DE EMISIÓN: CUENCA, A 10 DÍAS DEL MES DE ABRIL DE 2018

MARIA FERNANDA ESTUDILLO PESANTEZ  
REGISTRADOR MERCANTIL DEL CANTÓN CUENCA

DIRECCIÓN DEL REGISTRO: FRESNOS 1-100 Y AV. PAUCARBAMBA Y GRESOL





UNIVERSIDAD DE CUENCA



EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DE LA IMPRENTA  
GRÁFICAS HERNÁNDEZ CIA LTDA.

P.T.D N°2

Entidad: Gráficas Hernández Cía. Ltda.

Papel de Trabajo: Nombramiento Administradores.

Periodo: 01 de Enero al 31 Diciembre del 2016

2474 30485

Cuenca 25 de febrero del 2016

Señora  
Valeria Alexandra Hernández Tamayo  
Ciudad:

De mi consideración:


Por la presente me es grato comunicarle que en Sesión de Junta General de Socios de fecha 24 de febrero del 2016, de la Compañía "GRAFICAS HERNÁNDEZ CIA. LTDA." se le nombró como PRESIDENTA de la Compañía, por un período de dos años.

De conformidad con los Estatutos de la Compañía a usted le corresponde subrogar a la GERENTE de la Compañía en caso de ausencia temporal o definitiva hasta cuando la Junta General de Socios resuelva lo conveniente.

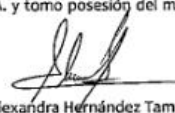
Como es de su conocimiento, mediante Escritura Pública celebrada ante la Notaría Segunda del Cantón Dr. Rubén Vintimilla Bravo, el 25 de mayo del 1979, se constituyó legalmente esta Compañía, la cual fuera inscrita en el Registro Mercantil 68 el 8 de junio de 1979.

Se dignara inscribir este nombramiento juntamente con su aceptación.

ATENTAMENTE

  
MARIA AUGUSTA BARZALLO SEADE  
SECRETARIA AD-HOC

ACEPTACION: Dejo constancia que en esa fecha acepto el cargo de PRESIDENTE de GRAFICAS HERNÁNDEZ CIA. LTDA. y tomo posesión del mismo. Cuenca 25 de febrero del 2016.

  
Valeria Alexandra Hernández Tamayo  
C.I. 010283587-3



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DE LA IMPRENTA  
GRÁFICAS HERNÁNDEZ CIA LTDA.

P.T.D N°3

**Entidad:** Gráficas Hernández Cía. Ltda.**Papel de Trabajo:** Formulario de Actualización de datos.**Periodo:** 01 de enero al 31 diciembre del 2016

FECHA DE EMISIÓN 24/03/2016

CÓDIGO 0000171783

## FORMULARIO DE ACTUALIZACIÓN DE DATOS

## INFORMACIÓN DE LA COMPAÑÍA

RAZÓN O DENOMINACIÓN SOCIAL	RUC	EXPEDIENTE
GRÁFICAS HERNÁNDEZ C. LTDA.	0190066797001	30485
NOMBRE COMERCIAL	PROVINCIA	CANTON
GRÁFICAS HERNÁNDEZ C. LTDA.	AZUAY	CUENCA
CIUDADELA	BARRIO	CALLE
		CORNELIO VINTIMILLA
INTERSECCIÓN/MANZANA	OCTAVIO CHACON	CONJUNTO
EDIFICIO/C.C.		BLOQUE
NÚMERO DE OFICINA		KM
REFERENCIA UBICACIÓN	PARQUE INDUSTRIAL	CAMINO
CASILLERO POSTAL		TELEFONO 1
CORREO ELECTRÓNICO 1	contabilidad@grathernandez.com	TELEFONO 2
CORREO ELECTRÓNICO 2	gerencia@grathernandez.com	CELULAR
SITIO WEB	www.grathernandez.com	FAX

## IDENTIFICACIÓN DEL DOMICILIO LEGAL

PROVINCIA	AZUAY	CANTON	CUENCA
-----------	-------	--------	--------

## INFORMACIÓN Y DOMICILIO DEL REPRESENTANTE LEGAL O APODERADO

TIPO DE PERSONA	PERSONA NATURAL	No. DE IDENTIFICACIÓN	0102054111
APELLIDOS Y NOMBRES	VELEZ GARATE PATRICIA LORENA	NACIONALIDAD	ECUADOR
TIPO DE IDENTIFICACIÓN	CEDULA	PROVINCIA	AZUAY
TIPO DE REPRESENTACIÓN LEGAL	INDIVIDUAL	CANTON	CUENCA
CARGO QUE DESEMPEÑA	GERENTE	PARROQUIA	BANOS
FECHA DE INSCRIPCIÓN DEL NOMBRAMIENTO EN EL REGISTRO MERCANTIL	3/11/16 12:00 AM	BARRIO	
CIUDADELA		NÚMERO	SN
CALLE	SN	CONJUNTO	
INTERSECCIÓN/MANZANA	LUIS MOSCOSO	EDIFICIO/C.C.	
BLOQUE		KM	
NÚMERO DE OFICINA		REFERENCIA UBICACIÓN	MISICATA
CAMINO		TELEFONO	4128704
CORREO ELECTRÓNICO	velezpatricia@hotmail.com	CELULAR	0987241606

Declaro bajo juramento la veracidad de la información proporcionada en este formulario y Autorizo a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros a efectuar las averiguaciones pertinentes para comprobar la autenticidad de esta información y; acepto que en caso de que el contenido presente no corresponda a la verdad, esta institución aplique las sanciones de ley.





UNIVERSIDAD DE CUENCA




EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DE LA IMPRENTA  
GRÁFICAS HERNÁNDEZ CIA LTDA.

P.T.D N°4

Entidad: Gráficas Hernández Cía. Ltda.

Papel de Trabajo: RUC.

Periodo: 01 de enero al 31 diciembre del 2016

REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES		<b>SRI</b> ...le hace bien al país	
NÚMERO RUC:	0190006797001		
RAZÓN SOCIAL:	GRÁFICAS HERNÁNDEZ CIA. LTDA.		
NOMBRE COMERCIAL:	GRÁFICAS HERNÁNDEZ		
REPRESENTANTE LEGAL:	VELEZ GARATE PATRICIA LORENA		
CONTADOR:	MARTINEZ CHACA VERONICA GABRIELA		
CLASE CONTRIBUYENTE:	CÍTOS	OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:	SI
CALIFICACIÓN ARTESANAL:	SI	NÚMERO:	SI
REG. NACIMIENTO:		REG. INICIO ACTIVIDADES:	08/06/1979
REG. INSCRIPCIÓN:	31/10/1981	REG. ACTUALIZACIÓN:	28/12/2017
REG. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:		REG. FINICIO ACTIVIDADES:	
<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL</b>			
ACTIVIDADES DE IMPRENTA EN GENERAL			
<b>DOMICILIO TRIBUTARIO</b>			
Provincia: AZUAY Cantón: CUENCA Parroquia: MACHALIGARA Cello: CORNELIO VINTIMILLA Municipio: S/N Interoceano: OCTAVIO CHACÓN Referencia Ubicación: DETTRAS DEL CENTRO DE EXPOSICIONES JULIO RUCAPIAC Teléfono Trabajo: 0726505688 Teléfono Trabajo: 0726031132 Teléfono Trabajo: 072635711 Email: contabilidad@graficahernandez.com Celular: 9999933511			
<b>DOMICILIO ESPECIAL</b>			
SI			
<b>OBLIGACIONES TRIBUTARIAS</b>			
* ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES * ANEXO DE DIVIDENDOS, UTILIDADES O BENEFICIOS - ADI * ANEXO RELACION DEPENDENCIA * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA * IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS			
Son derechos de los contribuyentes: Derechos de trato y confidencialidad. Derechos de asistencia o colaboración. Derechos económicos. Derechos de información. Derechos procedimentales: para mayor información consulte en <a href="http://www.sri.gub.ec">www.sri.gub.ec</a> . Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno están obligados a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RIS) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual. Recuerde que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transfiera bienes o preste servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% de IVA.			
<b># DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS</b>			
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	2	ABIERTOS	1
JURISDICCIÓN	1 ZONA B AZUAY	CERRADOS	1
			
Código: RIMRUC201800024377			
Fecha: 05/01/2018 10:16:30 AM			



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DE LA IMPRENTA  
GRÁFICAS HERNÁNDEZ CIA LTDA.

P.T.D N°5

Entidad: Gráficas Hernández Cía. Ltda.

Papel de Trabajo: NOMINA DE SOCIOS.

Periodo: 01 de enero al 31 diciembre del 2016



SUPERINTENDENCIA

DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

RAZÓN SOCIAL	GRÁFICAS HERNÁNDEZ C. LTDA.
DIRECCIÓN	CORNELIO VINIMILLA Y OCTAVIO CHACÓN No. 58 BARRO
ESTABLECIMIENTO	30485
MUC	0196895797001
AÑO	2017
FORMULARIO	SCV-MIF-30485.2017.1

NÓMINA DE ACCIONISTAS AL AÑO 2017

IDENTIFICACIÓN	NOMBRE	NACIONALIDAD	VALOR
1708227025	HERNANDEZ CADAVIO JOSE LUIS	COLOMBIA	4345.0000
0102835873	HERNANDEZ TAMAYO VALERIA ALEXANDRA	ECUADOR	1.0000
1707872042	JARAMILLO EGAS TANIA PATRICIA	ECUADOR	850.0000
1717347130	TROYA VELEZ DANIELA CAROLINA	ECUADOR	1415.0000
1717347148	TROYA VELEZ HAROLD PATRICIO	ECUADOR	282.0000
1723304851	TROYA VELEZ SOFIA ESTEFANIA	ECUADOR	566.0000
0104892734	VALVERDE VELEZ LUIS DAVID	ECUADOR	1415.0000
0102453305	VELEZ GARATE MARIA AUGUSTA	ECUADOR	10062.0000
0102054111	VELEZ GARATE PATRICIA LORENA	ECUADOR	11184.0000

EL REPRESENTANTE LEGAL DECLARA SE RESPONSABILIZA POR LA VERACIDAD DE LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA EN EL PRESENTE FORMULARIO EN CUMPLIMIENTO A LO DISPUESTO EN EL ART. 25 Y 23 DE LA LEY DE COMPAÑÍAS.



ANEXO 2. ESTATUTOS Y REGLAMENTO INTERNO

UNIVERSIDAD DE CUENCA



EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DE LA IMPRENTA  
GRÁFICAS HERNÁNDEZ CIA LTDA.

P.T. E.R N°1 1/1

**Entidad:** Gráficas Hernández Cía. Ltda.

**Papel de Trabajo:** Misión y Visión.

**Periodo:** 01 de enero al 31 diciembre del 2016

Es de conocimiento general para los empleados de la empresa la misión y la visión institucional, las mismas que pudimos constatar en el área de recepción en un lugar visible para todos los trabajadores.

**Misión**

“Entregar productos diferenciados por el servicio, ajustados a la necesidad del cliente, buscando su satisfacción y confianza; generar réditos que justifiquen tanto la inversión como el esfuerzo de sus trabajadores, comprometidos en fortalecer día a día nuestros conocimientos y valores”. (Plan de Desarrollo Estrategico, 2016)

**Visión**

“En 2020 seremos reconocidos como productores y comercializadores de soluciones en empaques y complementos para mercadeo de todo tipo de productos, ofreciendo a las empresas una amplia gama de herramientas impresas que identifiquen con valor agregado y diferenciación su imagen y los artículos promocionados o exhibidos en percha, empleando materiales amigables y usando procesos que preservan el medio ambiente sin perder funcionalidad y diseño”. (Plan de Desarrollo Estrategico, 2016)

**Fecha de elaboración:** 06 Febrero  
del 2018

**Elaborado por:** Adriana Fernández  
Daly Mejía



## ANEXO 5. MANUAL DE FUNCIONES

### UNIVERSIDAD DE CUENCA



### EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DE LA IMPRENTA GRÁFICAS HERNÁNDEZ CIA LTDA.

P.T. MFN°1 1/1

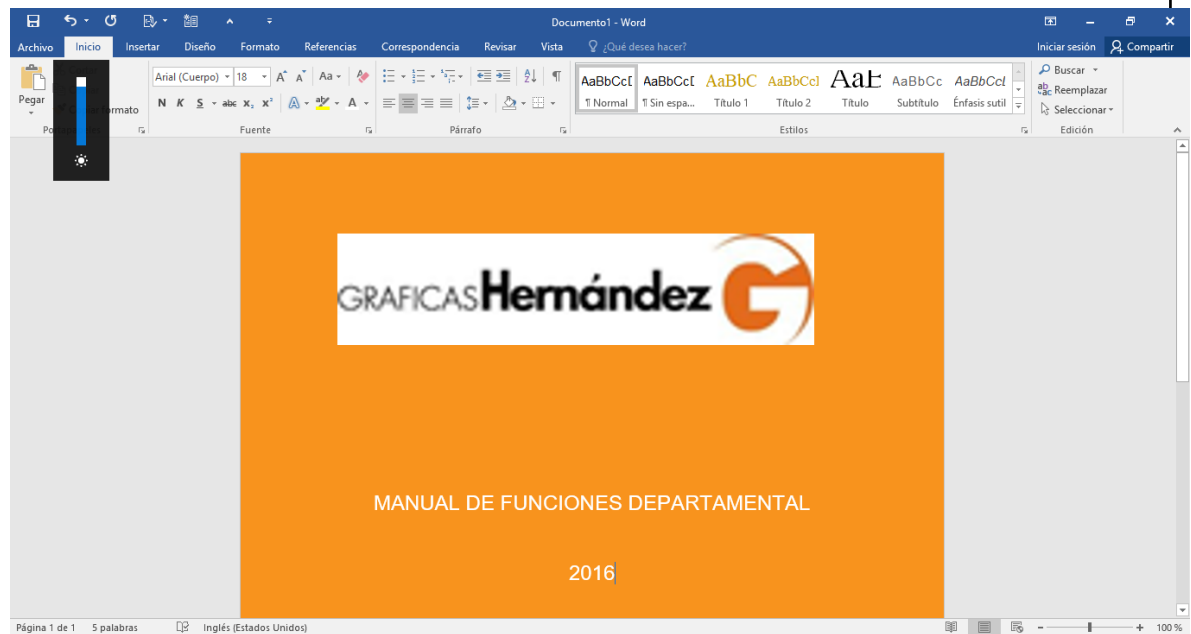
**Entidad:** Gráficas Hernández Cía. Ltda.

**Papel de Trabajo:** Manual de funciones

**Periodo:** 01 de enero al 31 diciembre del 2016

Sobre manual de funciones de la empresa.

Anteriormente no existía un manual de funciones definido para cada departamento, pero a partir del 18 de agosto de 2016 con la nueva administración fue incorporado un manual de funciones digital, sin embargo, el personal de la empresa no tiene conocimiento del mismo, ya que este no ha sido debidamente socializado con todos los empleados.



**Fecha de elaboración:** 06 Febrero  
del 2018

**Elaborado por:** Adriana Fernández  
Daly Mejía

## ANEXO 6. NARRATIVA DE PROCESOS AREA CREATIVA



UNIVERSIDAD DE CUENCA



EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DE LA IMPRENTA  
GRÁFICAS HERNÁNDEZ CIA LTDA

P.T.N. C. N°1 1/1

**Entidad:** Gráficas Hernández Cía. Ltda.

**Área:** Creativa

**Papel de Trabajo:** Descripción narrativa de la información recopilada del Área Creativa.

**Periodo:** 01 de enero al 31 diciembre del 2016

La falta de una persona asignada para la revisión previa de textos y realizar las respectivas correcciones ortográficas es uno de los causantes de las debilidades funcionales que posee el área creativa mismo que ocasiona errores que producen pérdida a la empresa por la devolución del trabajo, así como incomodidad al cliente procesos como seguimiento de pruebas de color y control de tiempos de respuesta son de vital importancia para no ocasionar inconvenientes en la fecha que solicita el cliente que sea entregado su trabajo.

El área creativa dispone de un Manual de Procesos en el que se especifica de manera clara los procesos y los tiempos que tiene cada tarea que realizan los diseñadores; sin embargo, éste no está difundido y alguno de los diseñadores no conocen del mismo y los que conocen no lo aplican.

Adicionalmente se pudo verificar que el departamento no tiene establecido un orden adecuado del material despachado por bodega para pruebas de color, causando esto confusiones e incluso toma demasiado tiempo identificar el material.

<b>Fecha de elaboración:</b> 06 febrero del 2018	<b>Elaborado por:</b> Adriana Fernández Daly Mejía
-----------------------------------------------------	----------------------------------------------------------

**ANEXO 7. NARRATIVA DE PROCESOS DEL AREA COMERCIAL.**



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DE LA IMPRENTA  
GRÁFICAS HERNÁNDEZ CIA LTDA.

P.T.N.CM. N°1 1/1

**Entidad:** Gráficas Hernández Cía. Ltda.**Área:** Comercial**Papel de Trabajo:** Descripción narrativa de la información recopilada del Área Comercial.**Periodo:** 01 de enero al 31 diciembre del 2016

El área comercial posee canales de comunicación que no son óptimos que causan malestar e inconformidades por parte de las demás áreas, la comunicación es una herramienta que si se maneja de una manera efectiva aseguraría el cumplimiento de los objetivos institucionales, sin embargo existe un gran déficit de estrategias que garanticen una eficaz comunicación entre las demás áreas.

Los documentos entregados por el área comercial tanto al área creativa como constructiva, en muchas ocasiones van con errores que causan confusión e incluso tiempos muertos en producción, retrasos que generan pérdidas de tiempo y dinero cuando los trabajos se dañan por dichos errores.

Adicionalmente el consentimiento de créditos que no poseen respaldos que aseguren el cobro o cumplimiento de la forma de pago acordada en la negociación genera ineficiencia en la recuperación de cartera, ocasionando una falta de liquidez a la empresa.

**Fecha de elaboración:** 06 febrero  
del 2018**Elaborado por:**  
Adriana Fernández  
Daly Mejía**ANEXO 8. NARRATIVA DE PROCESOS DEL AREA CONSTRUCTIVA.**



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DE LA IMPRENTA  
GRÁFICAS HERNÁNDEZ CIA LTDA.

P.T.N.CM. N°2 1/1

**Entidad:** Gráficas Hernández Cía. Ltda.**Área:** Constructiva**Papel de Trabajo:** Descripción narrativa de la información recopilada del Área Constructiva.**Periodo:** 01 de enero al 31 diciembre del 2016

En el área constructiva se pudo evidenciar que no existe documentado un cronograma de mantenimiento de las máquinas en el periodo de análisis, sin embargo, la persona encargada de mantenimiento presentó un cronograma borrador para aprobación de gerencia mismo que está en revisión.

A su vez se pudo constatar que las fechas de las órdenes de producción son establecidas en la mayoría de los casos por el director productivo quien delega fechas considerando los procesos que tiene cada trabajo, pero se pudo observar que éstas tienen desfases de varios días de retraso.

La producción usa de manera frecuente el servicio de tercerizados en la realización de troqueles, troquelado, UV selectivo, pero el seguimiento de la fecha de entrega no se realiza de una manera eficiente que garantice el cumplimiento de la planificación inicial de producción.

<b>Fecha de elaboración:</b> 06 febrero del 2018	<b>Elaborado por:</b> Adriana Fernández Daly Mejía
-----------------------------------------------------	----------------------------------------------------------

## ANEXO 9. MANUAL DE SEGURIDAD LABORAL.

## UNIVERSIDAD DE CUENCA

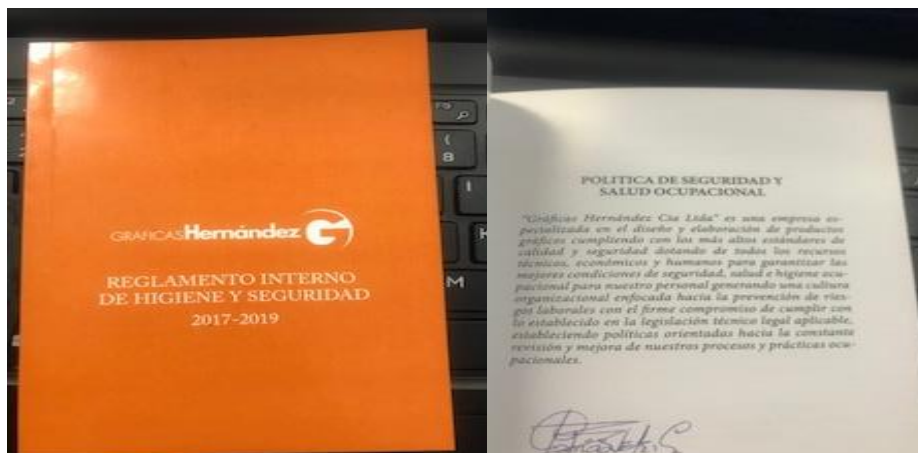
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DE LA IMPRENTA  
GRÁFICAS HERNÁNDEZ CIA LTDA.

P.T.N.CM. N°3 1/1

**Entidad:** Gráficas Hernández Cía. Ltda.**Área:** Constructiva**Papel de Trabajo:** Departamento de Producción**Periodo:** 01 de enero al 31 diciembre del 2016

Revisar y analizar el procedimiento de producción, el funcionamiento del departamento.

**Sobre la seguridad a los trabajadores.** Al indagar al jefe de producción sobre la seguridad y protección al equipo de producción nos expresó que la empresa en el periodo de estudio no contaba con un reglamento interno de higiene y seguridad, pero a partir de 2017 cuenta ya con la aprobación de el reglamento que esta estipulado en el artículo 434 del Código del Trabajo.

**Fecha de elaboración:** 06 Febrero del 2018**Elaborado por:** Adriana Fernández  
Daly Mejía

## ANEXO 10. DEMORA EN ENTRAGA DE TRABAJOS.





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DE LA IMPRENTA  
GRÁFICAS HERNÁNDEZ CIA LTDA.

P.T.N.CM. N°4 1/1

**Entidad:** Gráficas Hernández Cía. Ltda.**Área:** Constructiva.**Papel de Trabajo:** Departamento de Producción**Periodo:** 01 de enero al 31 diciembre del 2016

Marcas

Sumatoria  $\Sigma$ Verificación.  $\checkmark$ 

**Tiempos de entrega.** AL revisar las planificaciones de entrega de produccion pudimos constatar que existe retraso en los pedidos. El promedio de retraso por trabajo es de 5 dias lo cual determina que no existe una planificacion adecuada para poder cumplir con las ordenes a los clientes.

CONTROL DE PRODUCCION 21112017003						
PLANIFICACION DE PRODUCCION 21 NOV						
fecha:	21-nov.	21-nov.				
NumeroOT	F_Recepcion	F_Entrega	Observaciones	DIAS DE RETRASO	MARCA	
57833	14/11/2016	16/11/2016	ENTREGA 25/11/2016	9	$\checkmark$	
57892	15/11/2016	15/11/2016	ENTREGA 25/11/2016	10	$\checkmark$	
57936	17/11/2016	21/11/2016	ENTREGA 22/11/2016	1	$\checkmark$	
57917	16/11/2016	21/11/2016	ENTREGA 21/11/2016	0	$\checkmark$	
57940	17/11/2016	20/11/2016	ENTREGA 23/11/2016	3	$\checkmark$	
57825	14/11/2016	20/11/2016	ENTREGA 23/11/2016	3	$\checkmark$	
57832	14/11/2016	16/11/2016	ENTREGA 25/11/2016	9	$\checkmark$	
$\Sigma$				35		
PROMEDIO				35/7	5	
					DIAS	

**Fecha de elaboración:** 06 Febrero del 2018**Elaborado por:** Adriana Fernández  
Daly Mejía



**ANEXO 11. NARRATIVA DE PROCESOS DEL AREA COMERCIAL.**

**UNIVERSIDAD DE CUENCA**



**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DE LA IMPRENTA  
GRÁFICAS HERNÁNDEZ CIA L**

**P.T.N.CM.Nº5 1/1**

**Entidad:** Gráficas Hernández Cía. Ltda.

**Área:** Administrativa y financiera

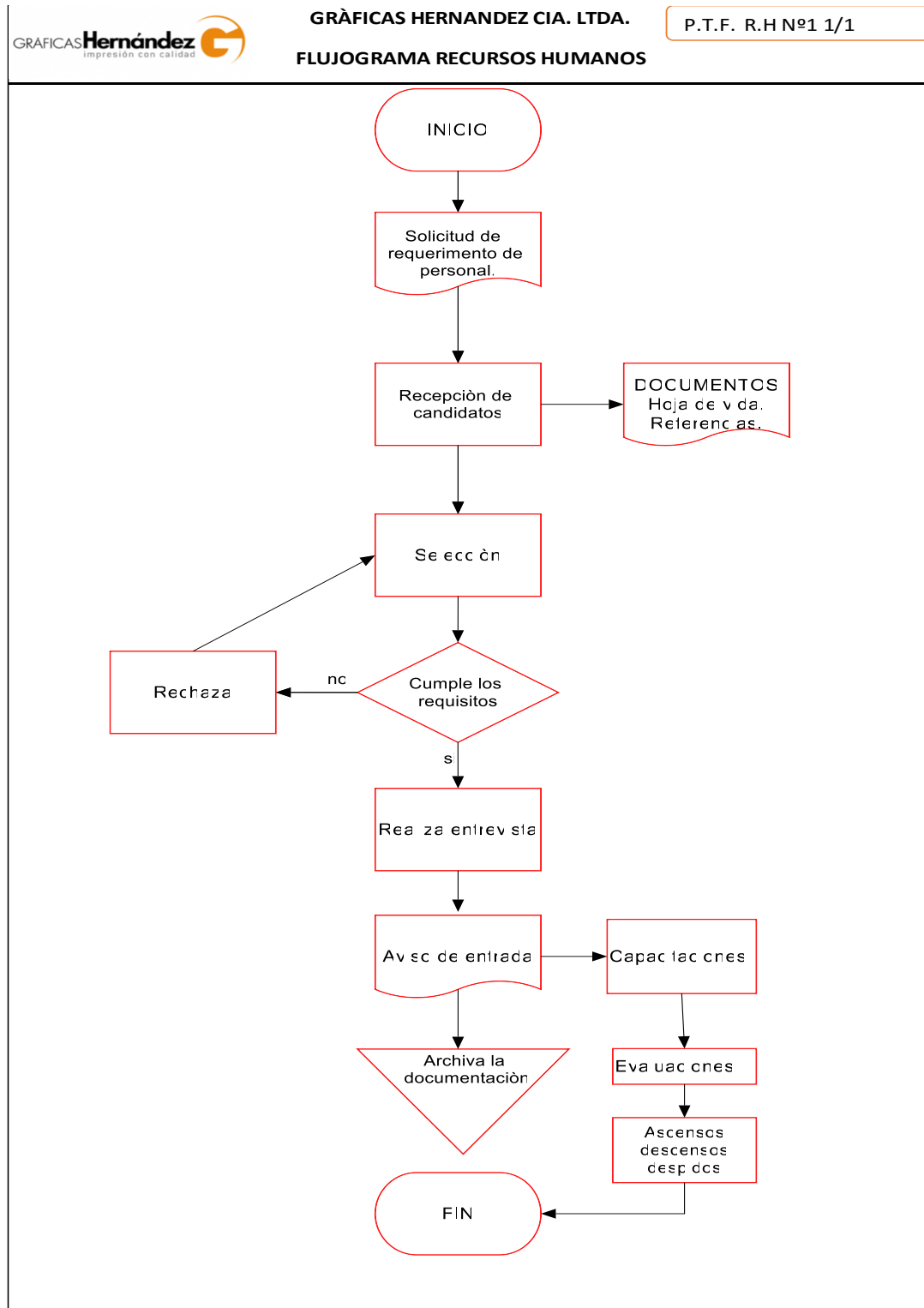
**Papel de Trabajo:** Descripción narrativa de la información recopilada del Área Administrativo- Financiera.

**Periodo:** 01 de enero al 31 diciembre del 2016

A través de una visita realizada se pudo evidenciar que las transacciones efectuadas en el año de evaluación periodo 2016 están debidamente archivados en un espacio designado para el archivo y cuentan con la respectiva autorización y aprobación de los departamentos correspondientes, sin embargo, se pudo observar la falta de estantes de archivo que garanticen el orden debido en el archivo.

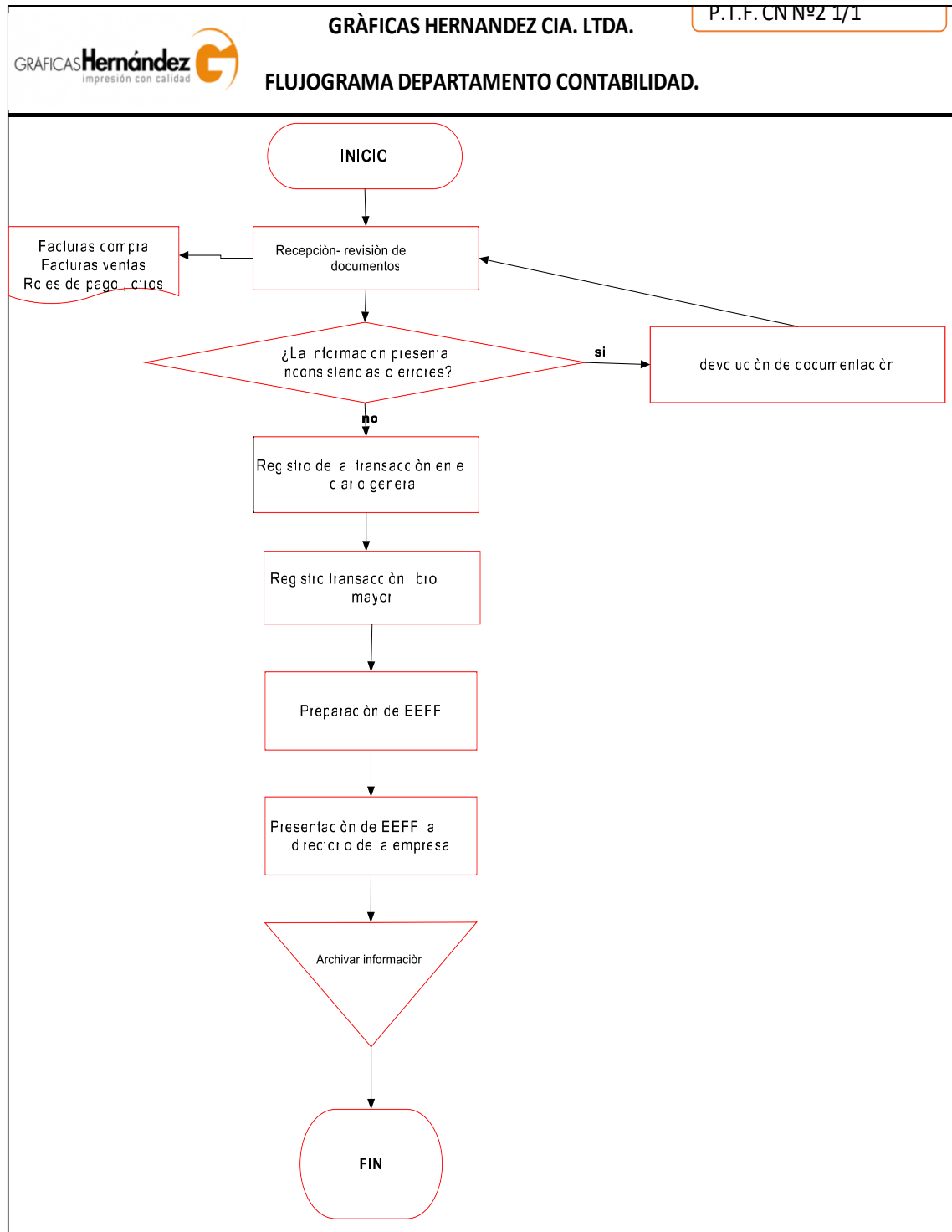
<b>Fecha de elaboración:</b> 06 febrero del 2018	<b>Elaborado</b> Fernández	<b>por:</b> Adriana Daly Mejía
--------------------------------------------------	-------------------------------	--------------------------------------

## ANEXO 12. FLUJOGRAMAS DE PROCESOS



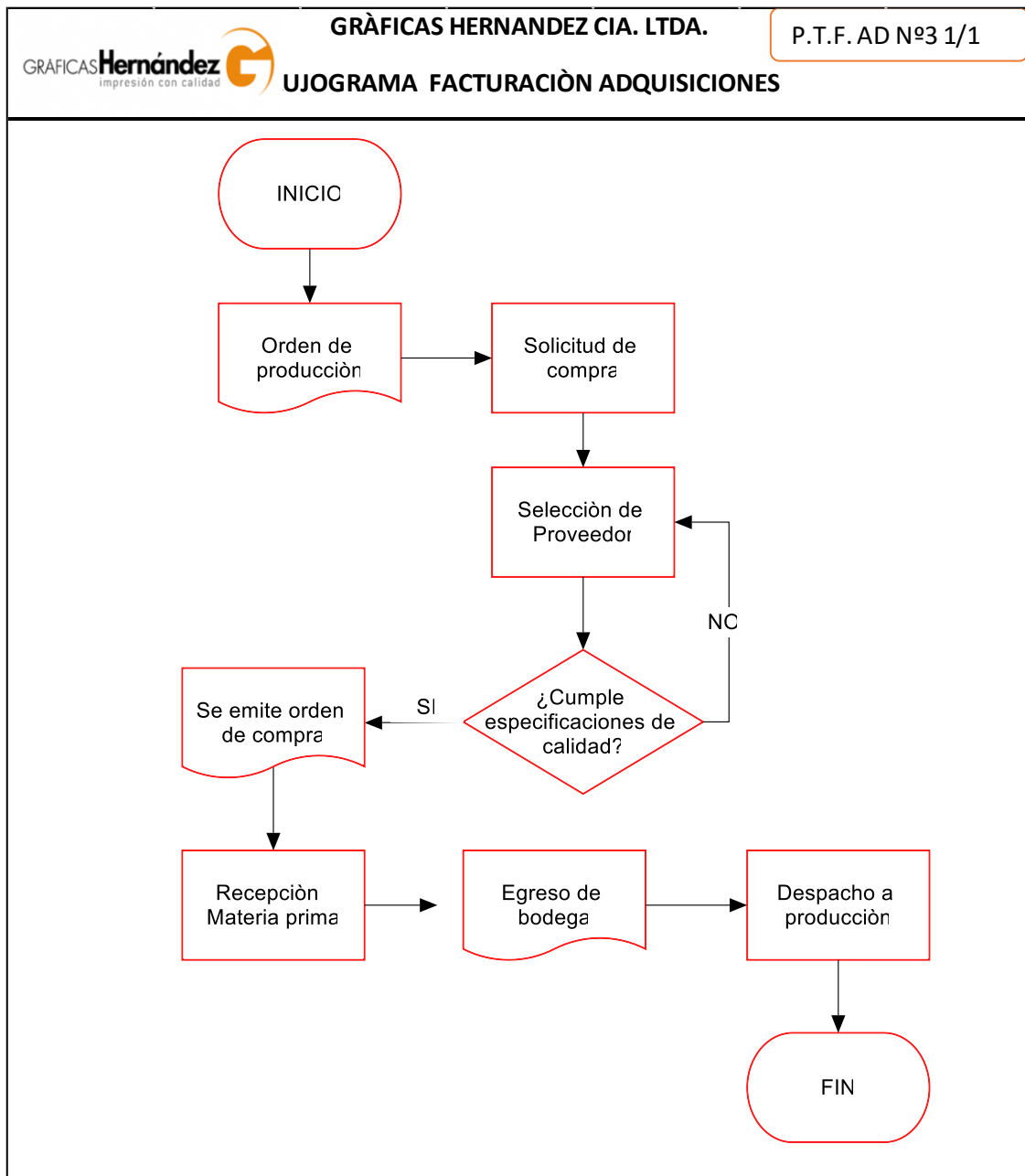
**Fuente:** Gráficas Hernández Cia. Ltda.

**Elaborado:** Las autoras.



**Fuente:** Gráficas Hernández Cia. Ltda.

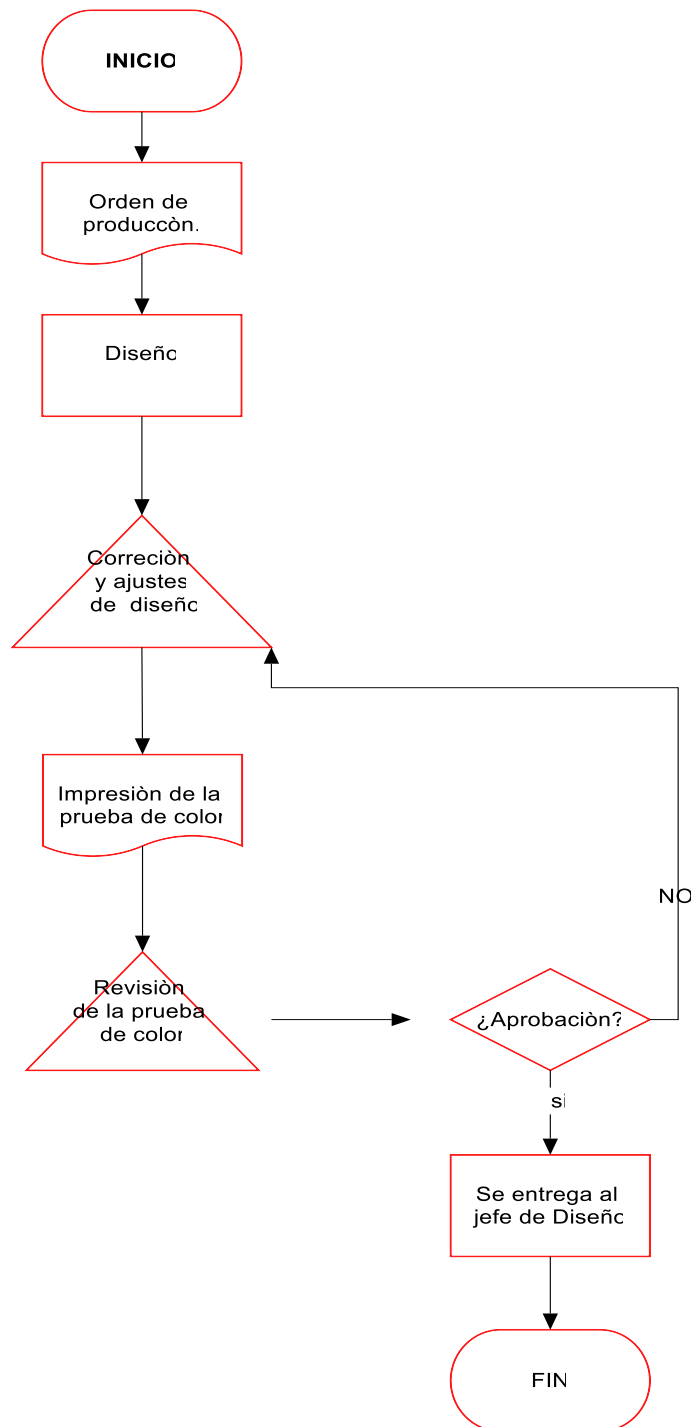
**Elaborado:** Las autoras.



**Fuente:** Gráficas Hernández Cia. Ltda.

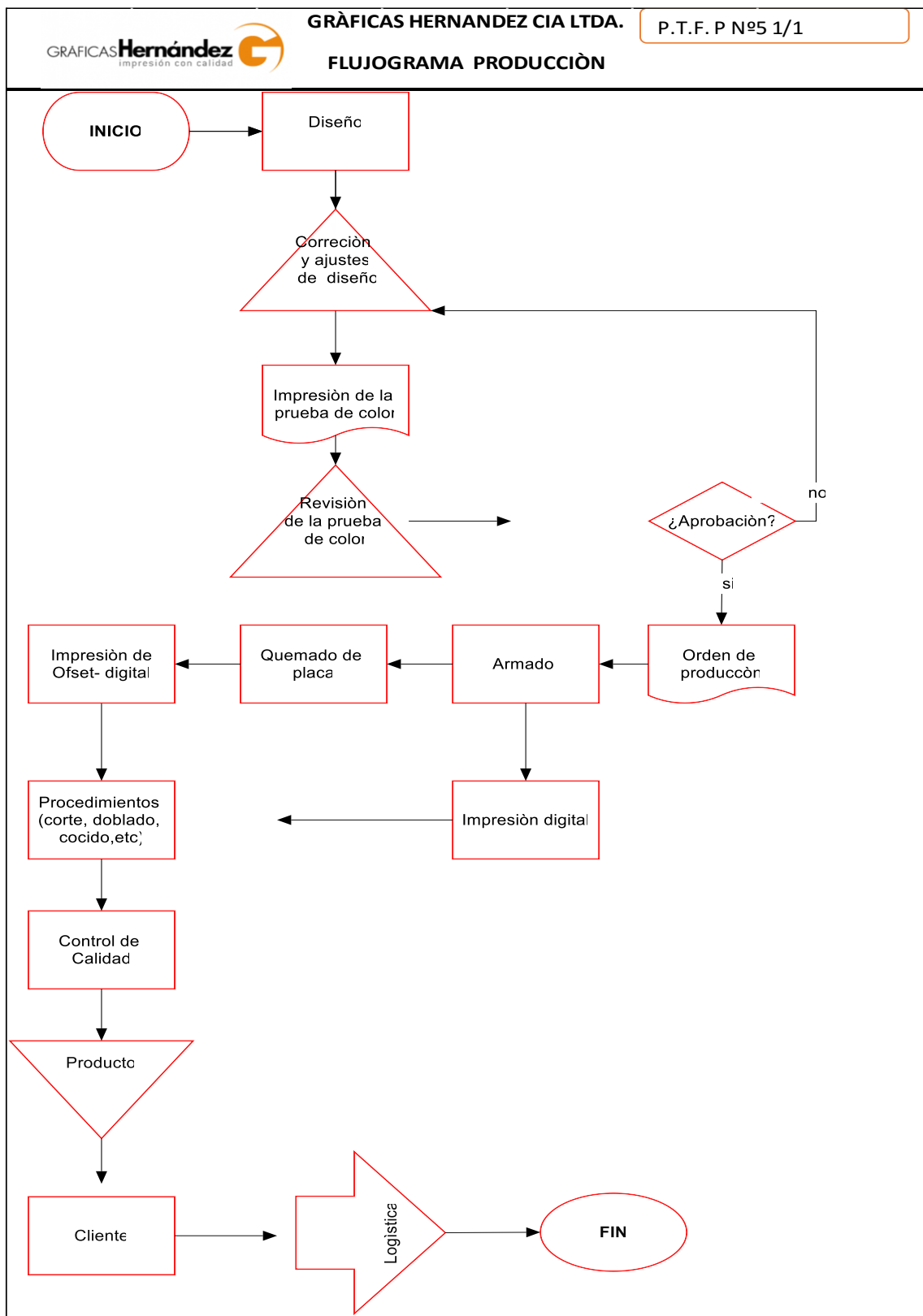
**Elaborado:** Las autoras.

## FLUJOGRAMA DISEÑO



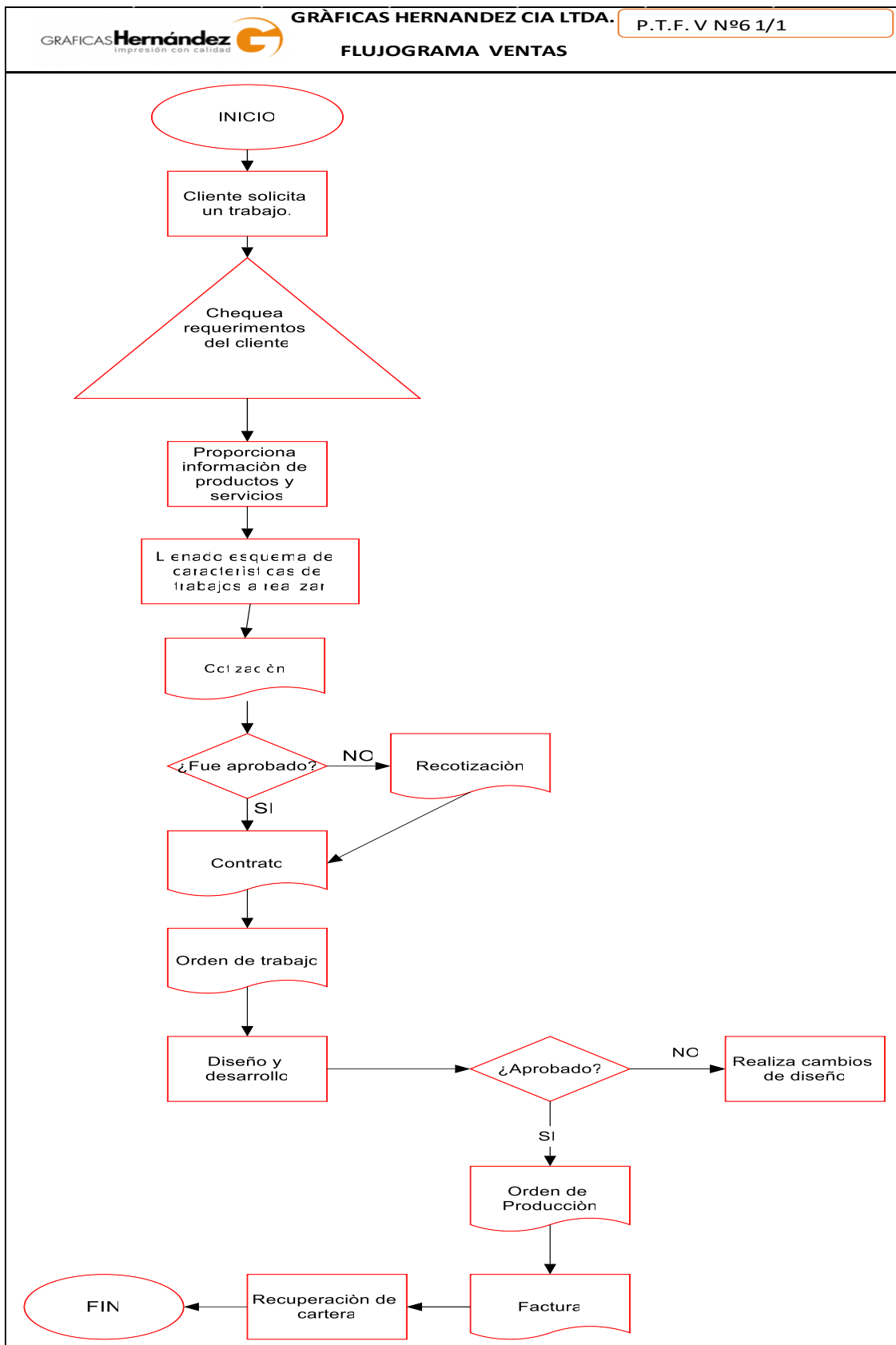
**Fuente:** Gráficas Hernández Cia. Ltda.

**Elaborado:** Las autoras.



**Fuente:** Gràficas Hernàndez Cía. Ltda.

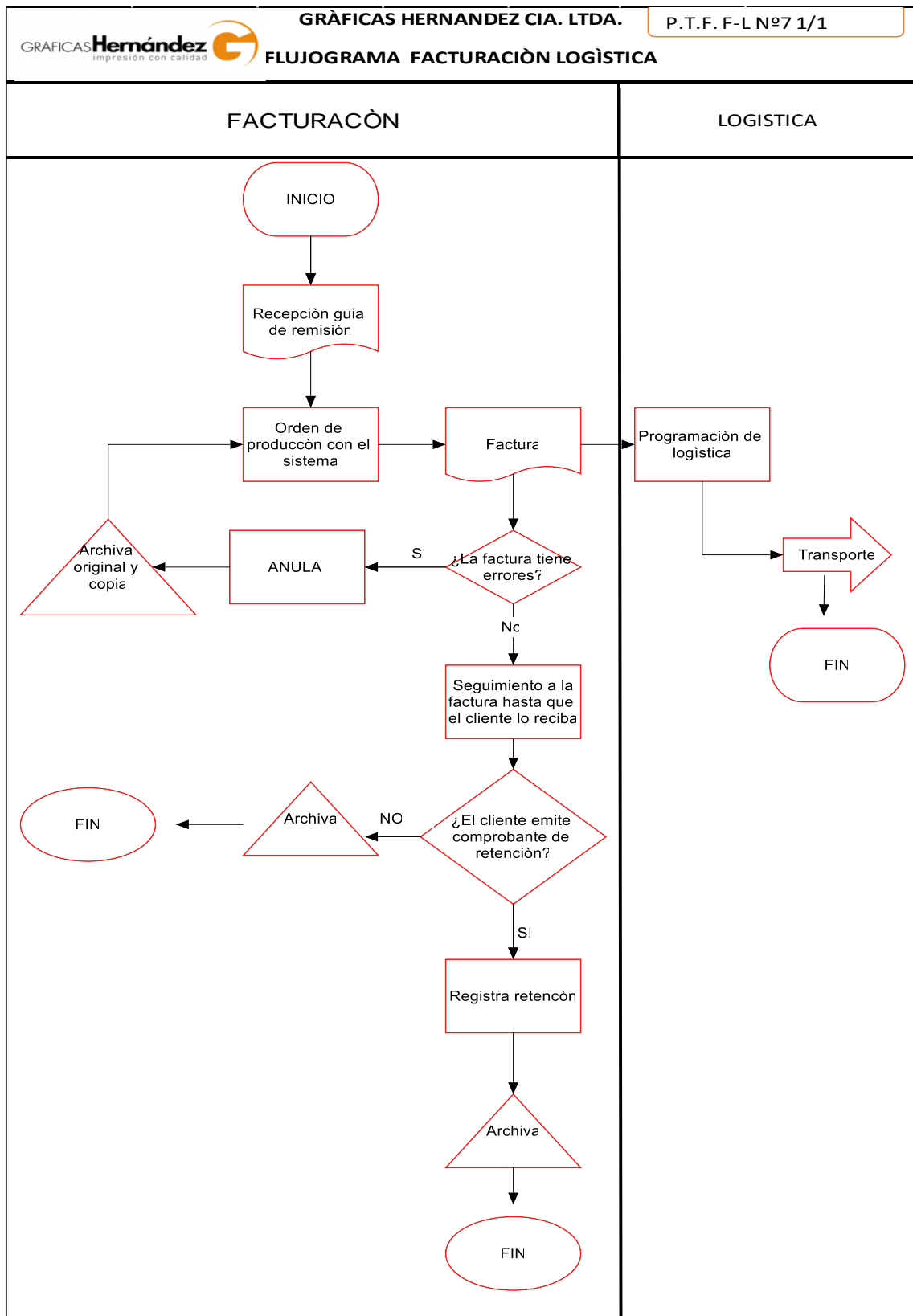
**Elaborado:** Las autoras.



**Fuente:** Gráficas Hernández Cia. Ltda.

**Elaborado:** Las autoras.



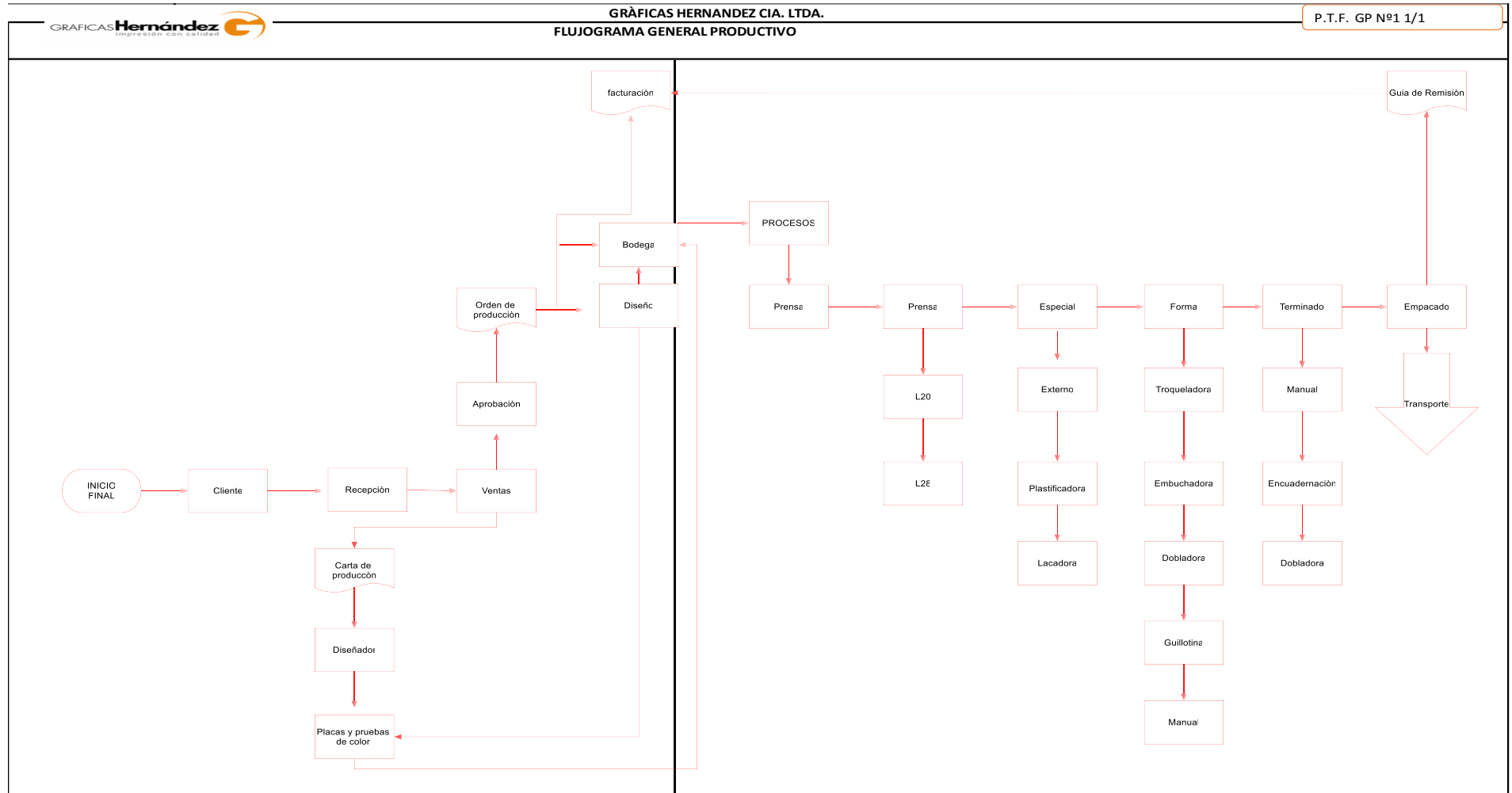


**Fuente:** Gráficas Hernández Cia. Ltda.

**Elaborado:** Las autoras.



ANEXO 19. FLUJOGRAMAS DE PROCESOS GENERAL.





Ingeniera.

MBA CPA Patricia Vélez Garate.

**GERENTE GENERAL DE GRÁFICAS HERNÁNDEZ.**

De mis consideraciones.

Nosotras Adriana Fernández Andrade con CI 0105365415 y Daly Mejía Rivas con CI 0103103032, egresadas de la Universidad de Cuenca de la Carrera Contabilidad y Auditoría, solicitamos de la manera más comedida se nos autorice la realización de nuestro proyecto integrador titulado "EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA IMPRENTA GRÁFICAS HERNÁNDEZ CÍA. LTDA. PERIODO 2016" previo a la obtención del título de CPA, para lo cual solicitamos se nos autorice información física y verbal como también el acceso a las instalaciones de la empresa.

Seguros de contar con su favorable acogida le anticipamos nuestro sincero agradecimiento.

Atentamente,

---

Adriana Fernández.  
CI 0105365415

Atentamente,

---

Daly Mejía  
CI 0103103032



**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN GENERAL DE CONTROL INTERNO  
GRÁFICAS HERNÁNDEZ CIA LTDA  
AL GERENTE GENERAL  
PERIODO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016**

AMBIENTE DE CONTROL					
1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.					
N°	Pregunta	SI	Parcialmente	NO	Observaciones
1.1	¿La empresa cuenta con un Código de Ética y Valores Corporativos?	X			
1.2	¿El Código de ética y Valores Corporativos se encuentra aprobado y difundido?		X		
1.3	¿La empresa cuenta con planes estratégicos?	X			
1.4	¿La máxima autoridad ha establecido la integridad y los valores éticos como parte de su cultura institucional?	X			
1.5	¿Realiza actividades que fomentan la integración de su personal y favorecen el clima laboral?		X		
1.6	¿Para la selección y reclutamiento del personal se considera como punto de análisis las cualidades y valores éticos?	X			
2. El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.					
2.1	¿Existe manuales de funciones y responsabilidades debidamente aprobados y difundidos?		X		
2.2	¿El cumplimiento de los manuales de funciones está en constante revisión y actualización?		X		



2.3	¿La empresa cuenta con un modelo de gestión de riesgos que contribuyan a mitigar riesgos existentes y a identificar riesgos nuevos?	X			
2.4	¿Se tienen definidas y formalizadas las actividades de supervisión y expuestos planes de mejoramiento frente a las deficiencias identificadas?		X		
2.5	¿Se tienen definidos los reportes que permitan validar el cumplimiento de los objetivos?			X	
<b>3. La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de objetivos.</b>					
3.1	¿Las funciones y responsabilidades están bien definidas parametrizadas de acuerdo al principio de segregación de funciones?		X		
3.2	¿La empresa cuenta con un organigrama divulgado a todos los niveles que delimita funciones y responsabilidades?	X			
3.3	¿La empresa tiene estructurado un Plan Operativo?	X			
3.4	¿Existen manuales de procesos?		X		
3.5	¿Se realiza una evaluación periódica de los procesos y actividades realizadas por los diferentes departamentos?		X		
3.6	¿Existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo?		X		
<b>4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la organización.</b>					



4.1	¿Existen políticas y procedimientos para la contratación, formación, y remuneración de personal?	X			
4.2	¿Existen métodos para motivar a los empleados?		X		
4.3	¿La empresa cuenta con un plan de formación continua, de tal forma que adquieran conocimientos que agreguen valor a la empresa, para garantizar personal competente?	X			
4.4	¿Existen informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado?	X			
4.5	¿Existen la evaluación de desempeño en cada departamento de la empresa?		X		
<b>5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de objetivos.</b>					
5.1	¿Existen reportes periódicos de cumplimiento que ayuden a medir el cumplimiento de responsabilidades del personal?			X	
5.2	¿Se cuenta con políticas para el otorgamiento de bonificaciones o reconocimientos?		X		
5.3	¿Se realizan bonificaciones por cumplimiento en base a un análisis de desempeño previo?		X		
5.4	¿Existen un cronograma de capacitación para el personal?		X		



**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO**

**P.T.C.C 1/1**

**GRÁFICAS HERNÁNDEZ CIA LTDA  
PERIODO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016**

**ÁREA CREATIVA**

**AL Coordinador de Diseño**

Nº	FACTORES	SI	Parcialmente	NO	OBSERVACIÓN
<b>PLANIFICACIÓN</b>					
1	¿Existe un plan de trabajo o manual de procesos ya establecido en el que se especifique los tiempos de respuesta a pruebas de color y procesamiento de placas en los trabajos frecuentes?		X		Existe un manual de procesos en el que se especifica los tiempos de respuesta, pero estos tiempos no siempre se cumplen.
2	¿Se ha realizado un cronograma de mantenimiento preventivo para la impresora digital y el CTP??			X	No en el año 2016 no se tenía estructurado un cronograma de mantenimiento, pero para el presente año se está implementando.
3	¿Existe un plan de trabajo considerando la correcta distribución de Órdenes de Producción entre los diseñadores, con el fin de evitar la sobrecarga de trabajo?	X			
<b>INNOVACIÓN</b>					
1	¿Se han desarrollado estrategias de innovación de productos, diseños, marcas etc., que estén encaminados a la visión de la empresa?		X		Para el año 2016 no, pero para el año 2018 buscan innovar nuevos productos.
2	¿Existe un presupuesto designado para la innovación y desarrollo de nuevos productos?			X	
3	¿Se realizan análisis de factibilidad e impacto económico en la propuesta de diseño de un producto?	X			
<b>ABASTECIMIENTO</b>					



1	¿Se realizan proyecciones de stock de insumos de fotomecánica considerando las diferentes eventualidades tanto internas y externas?	X			Si, pero no siempre se hacía, actualmente se están realizando con más importancia los análisis de stock y rotación de materia prima.
2	¿Se mantiene un registro de consumo de insumos de fotomecánica que permita el análisis de rotación?	X			
3	¿Los materiales usados para pruebas de color y maquetas están almacenados de acuerdo a la rotación de los mismos?		X		Existe un estante de papel, pero no tiene el orden adecuado para controlar su stock.
<b>DISEÑO</b>					
1	¿Existe seguimiento adecuado de Pruebas de color y maquetas?		X		No siempre, existen casos de pruebas de color a los que no se les ha dado la misma importancia.
2	¿Se monitorea los tiempos de respuesta de pruebas de color y maquetas?		X		En el año 2016 se lo hacía paulatinamente con el director creativo, pero actualmente se han realizado ajustes de mejora.
3	¿Existe un diseñador designado para revisión de texto y corrección de faltas ortográficas?			X	
4	¿Las pruebas de color y maquetas enviadas para aprobación son realizadas en el material solicitado por el cliente?		X		No siempre, se han dado casos en los que no siguen éstos parámetros y el trabajo tiene errores.
5	¿La información de artes aprobados está debidamente respaldados?		X		
6	¿Los diseñadores están debidamente capacitados en cuanto a los procesos posteriores a la aprobación del arte y la importancia que tiene considerar éstos al momento de realizar los armados?	X			





**ÁREA CONSTRUCTIVA**

**AL Coordinador de Producción**

Nº	FACTORES	SI	Parcialmente	NO	OBSERVACIÓN
<b><u>PLANIFICACIÓN</u></b>					
1	¿Existen planes de producción en el que se especifique los tiempos de respuesta, recursos a utilizarse en los diferentes niveles de producción?			X	
2	¿Se ha realizado un cronograma de mantenimiento preventivo para la maquinaria??		x		Existen, pero no se encuentran documentadas, simplemente se ejecutan cuando se presentan ya indicios de fallas.
3	¿Existe un plan de trabajo considerando tiempos de entrega y complejidad del trabajo?			x	El coordinador productivo se proyecta tiempos de acuerdo a expertiz pero no se cumplen del todo.
4	¿Se ha contratado un seguro que cubra pérdidas en producción?	X			
<b><u>ORGANIZACIÓN</u></b>					
1	¿En la designación de fechas de entrega de trabajos se considera la complejidad de los mismos?	X			si, pero muchas veces no se cumple esta fecha.
2	¿Para organizar la cola de impresión en prensa se considera los procesos posteriores que tiene cada trabajo?		x		
3	¿El proceso final o terminados está controlado y organizado de tal forma que no existan los más comunes cuellos de botella?		X		
<b><u>ABASTECIMIENTO</u></b>					



1	¿Existe el debido abastecimiento de insumos y materia prima que no obstaculice el proceso productivo?		X		
2	¿Los químicos usados en las diferentes máquinas se encuentran debidamente etiquetados para un control efectivo de los recursos?			X	
3	¿Existe una buena coordinación entre bodega, y diseño en el egreso y quemado de placas?	X			
<b><u>PRODUCCIÓN</u></b>					
1	¿Se realizan controles preventivos y detectivos para mitigar riesgos en los diferentes procesos productivos?		X		
2	¿Existe una revisión previa de las Órdenes de Producción para pasar al área creativa?		X		La mayoría de errores ocurren por mal llenado de las OP
3	¿Se realiza el control de calidad de los productos terminados?		X		
4	¿Se da un correcto seguimiento a troqueles y demás procesos realizados por tercerizados?		X		Según lo que se observó no se realiza el adecuado seguimiento.
5	¿El almacenamiento de troqueles y placas está debidamente categorizado y codificado?			X	
<b><u>ATENCIÓN AL CLIENTE</u></b>					
1	¿Existe un buzón de sugerencias que permita identificar debilidades y corregirlas?			X	
2	¿Las rutas de logística son planificadas de acuerdo a prioridades y a sectores?		X		



3	¿Cuándo los clientes presentan quejas, reclamos o sugerencias por mala calidad de la mercadería, el área reporta a los proveedores?	X			
---	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	--	--	--

### ÁREA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA

#### AL Director Administrativo-financiero

Nº	FACTORES	SI	Parcialmente	NO	OBSERVACIÓN
<b>PROCESO CONTABLE</b>					
1	¿Los accesos a la información contable está restringida para personal no autorizado?	x			
2	¿La empresa cuenta con un sistema informático óptimo?			x	
3	¿Todo el asiento contable tiene su debido respaldo físico?	x			
4	¿El departamento contable controla la modificación, anulación y facturación de las órdenes de producción?		x		En el periodo de análisis no, pero actualmente tiene este control.
5	¿La jefa departamental conoce de todos los procesos de la empresa para un adecuado de registro contable?		x		Existen procesos productivos que el departamento contable desconoce.
6	¿Las funciones de contabilidad y caja están debidamente separadas y definidas?		x		
7	¿Se guarda la documentación financiera-contable por el tiempo estipulado en la Ley?	x			
<b>PROCESO FINANCIERO</b>					
1	¿Se lleva un control secuencial y archivo de los cheques anulados?			x	
2	¿Existe un control y resguardo de los cobros en efectivo?	x			
3	¿¿Se realiza el seguimiento y recuperación de cartera de manera frecuente?	x			



4	¿El crédito designado a los clientes cuenta con los respectivos documentos de respaldo?		X		Existe el documento pero éste no es usado con la importancia que tiene.
5	¿Se realizan conciliaciones bancarias diarias?	X			
6	¿El departamento financiero cancela oportunamente sus obligaciones contraídas con instituciones financieras?	X			Los pagos se dan a través de débitos bancarios.
7	¿El proceso de recuperación de cartera se realiza de manera eficiente?		X		Existen cuentas que han resultado difícil la recuperación de cartera.
<b>PROCESO DE FACTURACIÓN</b>					
1	¿Se da el seguimiento adecuado de recepción de facturas; evitando la probabilidad de anulación?	X			
2	¿El proceso de recepción y seguimiento a retenciones se realiza de manera eficiente?	X			
3	¿Los descuentos especiales se realizan al momento de la facturación?			X	Se lo realiza en la negociación.
4	¿Existen mecanismos de control que aseguren que todos los pedidos sean facturados adecuadamente?		X		
5	¿La empresa usa facturación electrónica?	X			
6	¿El acceso para la anulación de facturas está restringido para el departamento de facturación?	X			
<b>PROCESO TALENTO HUMANO</b>					
1	¿Se realizan evaluaciones de desempeño al personal?			X	
2	¿Existe un cronograma de capacitaciones, enfocada a las necesidades de cada área?		X		Las capacitaciones se dan de acuerdo a



					disposiciones gerenciales.
3	¿Se han establecido manuales de funciones para cada área?		X		No se encuentran debidamente difundido.
4	¿Existen políticas y procedimientos que regulen la selección y contratación del personal?		X		
5	¿El Departamento de Talento Humano realiza actividades que fomentan la integración del personal y favorecen el clima laboral?	X			
6	¿El departamento de Talento Humano cumple con la normativa que establecen los organismos de control MRL, IESS?	X			

ÁREA COMERCIAL					
AL Coordinador Comercial					
N°	FACTORES	SI	Parcialmente	NO	OBSERVACIÓN
<b>PROCESO DE VENTAS</b>					
1	¿Se realizan planificaciones semanales o mensuales de ventas?		X		
2	¿El Departamento de Ventas establece estrategias de cumplimiento del presupuesto de ventas mensual?		X		
3	¿Se revisa continuamente el cumplimiento de las actividades realizadas por cada uno de los vendedores?	X			
4	¿Se realiza un análisis de clientes de acuerdo al flujo de compra anual como estrategia de cumplimiento de objetivos?	X			



5	¿El Departamento de Ventas realiza estudios a la competencia?	x			
6	¿Existe un responsable que revise las cotizaciones de montos relevantes?		X		
7	¿La información de los clientes contenida en la base de datos de la empresa, posee un respaldo documentado que le permita hacer frente a cualquier caso fortuito?		X		
8	¿La empresa respalda sus ventas a crédito con algún documento de soporte?		X		
9	¿Existe un plan de capacitación que ayuden al personal a adquirir destrezas y nuevos conocimientos para desempeñar mejor sus funciones en el área de ventas?			x	
<b>PROCESO DE ADQUISICIONES</b>					
1	¿Se realiza una evaluación periódica de proveedores?			x	
2	¿Los proveedores cumplen con el tiempo acordado para la entrega del producto?		X		
3	¿Se realizan frecuentes informes sobre el stock, riesgos o asuntos de importancia con el fin de conocer el rendimiento del área?		X		solo cuando gerencia solicita.
4	¿Las transacciones realizadas tienen la debida documentación de respaldo?	x			
5	¿Se mantiene un archivo de fichas técnicas, certificados de		X		No de todos los materiales.



	calidad de los diferentes materiales?				
6	¿Las operaciones de adquisiciones se registran al momento de su ocurrencia y se procesa de manera inmediata??		X		Suelen acumular las facturas del día para registrarlas al final de la tarde.
7	¿Existe una evaluación y control de desperdicios?			x	
8	¿Se realiza monitoreo y rastreo continuo al momento de realizar pruebas con materia prima?		X		
9	¿Se analizan comparaciones de precios con dos o más cotizaciones antes de tomar una decisión de compra?	x			
10	¿Existe un control y análisis de stock y rotación de material?	x			



## **PROTOCOLO PROYECTO INTEGRADOR**

### **1. PERTINENCIA ACADÉMICA – CIENTÍFICA Y SOCIAL**

En tanto al impacto académico -científico el desarrollo del presente proyecto integrador, a más de ser un aporte en nuestro aprendizaje servirá como material de consulta para profesionales, docentes y estudiantes en el área., en base a la instrucción académica adquirida.

Por todos los años de estudio tenemos la capacidad de abordar este tema de Evaluación de Control Interno a la Imprenta Graficas Hernández Cía. Ltda. más aún cuando se atiende al requerimiento por una petición de Administración de la empresa.

A su vez tiene un impacto Social ya que al tener contacto directo con la empresa existirán agentes externos e internos que se favorezcan del contenido de dicho proyecto integrador, es decir ayudara a los administradores para la toma de decisiones y a su vez como herramienta de análisis para agentes externos.

De tal manera que nuestro proyecto integrador queda estructurado de la siguiente manera: “EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO A LA IMPRENTA GRÁFICAS HERNANDEZ PERIODO 2016”

### **2. JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad la evaluación del Control interno en Graficas Hernández Cía. Ltda. es una herramienta de vital importancia, pues este contribuye en la evaluación de las deficiencias en los procesos existentes, permitiéndoles a los administradores mejorar en gran medida el desempeño de las actividades en términos de eficiencia, eficacia y economía para así emprender labores de prevención, supervisión, adecuación y corrección según amerite, con miras a la consecución de los objetivos establecidos por la administración.

El propósito que tiene este proyecto integrador es identificar aquellas debilidades y amenazas y poder brindar un informe que ayude a los administradores a mejorar sus procesos mismos que refuercen al sistema de Control Interno, debido a que las operaciones de la empresa se han visto afectadas por la aplicación inadecuada de ciertos





procesos, reglamentos y políticas de la empresa, adicionalmente en el año 2016 se realizó un cambio de administración.

En la actualidad, el Control Interno es de gran importancia, constituyendo una herramienta fundamental en toda organización básica para asegurar la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos y metas, comprendiendo todas las actividades de las organizaciones.

Se evaluará la filosofía organizacional en función de puestos y funciones para así determinar los controles en cada departamento, es indispensable que en una organización exista una evaluación periódica de Control Interno, ya que por medio de dicho análisis se pueden detectar y evitar ciertos riesgos en cada uno de los departamentos.

### **3. PROBLEMA CENTRAL**

Partimos de la pregunta ¿se tiene una seguridad razonable de que todas las actividades realizadas en cada uno de los departamentos de la empresa están encaminados a la consecución de objetivos y al buen uso de los recursos? En el caso de la empresa GRAFICAS HERNANDEZ CIA LTDA vimos necesario realizar una evaluación del control interno debido a que la empresa se divide en departamentos tales como: comercial, diseño, producción y la parte administrativa que está conformado por el departamento contable, financiero, talento humano, adquisiciones y facturación., en estos departamentos existen riesgos inherentes a cada proceso que se realiza, motivo por el cual la gestión de riesgos ayudará a identificar eventos que determinen posibles riesgos en la empresa contribuyendo al cumplimiento de objetivos institucionales para la toma de decisiones oportunas que fortalezcan el crecimiento de la empresa.

### **4. OBJETIVOS**

#### **Objetivo General**

Evaluar el sistema de Control Interno de la Imprenta GRAFICAS HERNANDEZ CIA. LTDA., en el periodo 2016.

#### **Objetivos Específicos**



- Analizar la situación actual de Imprenta GRAFICAS HERNANDEZ CIA. LTDA. para evaluar los niveles de eficacia, y eficiencia de cada departamento y la utilización de los recursos.
- Examinar el control interno bajo el enfoque COSO 2013, para identificar eventos que pueden afectar la consecución de los objetivos y metas establecidos en los planes, programas y proyectos de la empresa.
- Examinar los puntos críticos de cada departamento, para tomar las medidas correctivas necesarias y fortalecer el crecimiento institucional.
- Proporcionar un informe a la gerencia con recomendaciones que le permita mitigar riesgos operativos y así mejor la toma decisiones.

## 5. METODOLOGÍA.

### MARCO CONCEPTUAL.

**EFICACIA:** Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera (Real Academia de la Lengua).

**EFICIENCIA:** Consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros (Maldonado, 2001).

### **CONTROL**

“Es un conjunto de mecanismos utilizados para asegurar y evaluar el cumplimiento de los objetivos y planes diseñados para que los actos administrativos se ajusten a las normas legales y a los referentes técnicos y científicos establecidos para las diferentes actividades humanas dentro de la organización social” (Contraloría General del Estado, 2011).

### MARCO TEÓRICO.

#### **Marco integrado de control interno.**

En el año de 1992, fue publicado el primer informe COSO Marco Integrado de Control Interno convirtiéndose en una herramienta necesaria para desarrollar, fortalecer y mantener un marco de control interno eficaz y eficiente que ayude a todo tipo de organizaciones a cumplir sus objetivos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013)

### **CONTROL INTERNO.**



El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013)

### **OBJETIVOS.**

Según lo establece el (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013) tenemos los siguientes:

**Objetivos operativos.** Hacen referencia a las operaciones de la entidad, no solamente se trata de la eficiencia y la eficacia en sus operaciones, sino también toma en cuenta los rendimientos financieros y operacionales, para así poder cuidar sus activos en casos de que la entidad incurra en pérdidas.

**Objetivos de información.** Estos objetivos tienen que ver mucho con la información que ingresa y sale de la entidad, sabiendo que la información debe ser confiable, transparente y oportuna, para la toma de decisiones.

**Objetivos de cumplimiento.** Se refiere al cumplimiento de las leyes y regulaciones que debe cumplir la entidad.

### **COMPONENTES DE CONTROL INTERNO.**

#### **Entorno de control.**

El entorno de control es la base para desarrollar el Control Interno, este promueve el desempeño eficiente del personal para que puedan cumplir con sus actividades y responsabilidades diarias, para así alcanzar los objetivos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013)

#### **Evaluación de Riesgos.**



La empresa debe estar siempre alerta a posibles riesgos, sean externos e internos que puedan alterar el buen funcionamiento de la entidad y es de vital importancia su evaluación y detección a tiempo para tomar las medidas correctivas que no alteren el buen funcionamiento de la empresa.

La entidad deberá tener bien definidos sus objetivos mismos que le permitan identificar los riesgos que pueden alterar su consecución. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013)

### **Actividades de control.**

Son todas aquellas actividades que se realizan dentro de la empresa, esta aplicada a todos los niveles de la entidad, pues el éxito de su efectividad depende del cumplimiento de las políticas y procedimientos de la empresa. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013)

### **Información y comunicación.**

La información relevante y de calidad en la empresa debe ser oportuna para la toma de decisiones, para que una empresa funcione correctamente es necesario un alto grado de comunicación entre todos sus niveles gerárquicos, para tener claro las responsabilidades de control. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013)

### **Supervisión.**

La supervisión es el proceso que mide la eficiencia del sistema de control que está manejando la empresa, lo que le permite realizar modificaciones o correctivos si esta no está funcionando como se espera. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013)

### **LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO.**

En una empresa el Control Interno, no garantiza que el criterio profesional sea eficiente en su totalidad, pudiendo tomarse malas decisiones lo que conlleva a la no consecución de sus objetivos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013)

Las limitaciones resultan de:



- Objetivos mal elaborados.
- Errores humanos en la toma de decisiones.
- Mal criterio del profesional.
- Control interno deficiente.
- Factores externos.

## **METODOS DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO.**

Son tres los métodos de evaluación que son utilizadas por el auditor para medir el control interno, siendo esquematizadas o documentadas, y ayudarán a detectar debilidades que interrumpen el cumplimiento de los objetivos del Control Interno. (Cardoso 2006).

- **Descriptivo.**

Explicar por escrito, las rutinas que se establecen para la ejecución de las distintas operaciones o aspectos científicos del Control Interno, mediante un memorándum.

- **Cuestionario.**

Es elaborar preguntas sobre aspectos básicos de las operaciones que se investigan y obtener sus respuestas, cuando una respuesta es negativa nos da a conocer que existe debilidades en el Control Interno.

- **Gráfico.**

Esquematización de las distintas operaciones, utilizando dibujos los mismos que representan departamentos, archivos y el flujo de la información de las diferentes operaciones.

## **DISEÑO METODOLÓGICO**

- **Tipo de investigación:**

**Investigación Descriptiva y Exploratorio:** Nuestra investigación se desarrollará en las oficinas e instalaciones de Graficas Hernández de la



ciudad de Cuenca año 2016, el objetivo es detectar deficiencias y formular recomendaciones, mismas que estarán encaminadas a cumplir eficaz y eficientemente sus actividades y a su vez a la consecución de los objetivos de la empresa.

- **Método de la investigación:**

Se partirá de método deductivo que va de lo complejo a lo simple servirá para el estudio de los aspectos generales del problema como la revisión de la normativa y regulaciones.

También se usará el método inductivo que permitirá partir de hechos particulares mediante la observación, experimentación, comparación hacia hechos generales, para poder identificar los problemas.

**Métodos de recolección de la información:**

**Fuente primaria:** las técnicas que utilizaremos para la recolección de la información son observación directa, tendremos entrevistas con la administración de Graficas Hernández relacionados con las diferentes áreas a través de encuestas, cuestionario.

**Técnicas de auditoría:** Métodos prácticos generalmente empleada por el auditor para obtener evidencia suficiente con la cual pueda dar sus recomendaciones y opiniones.

- ✓ **Técnicas de verificación ocular.** Podemos emplear métodos de comparación, observación, revisión selectiva y rastreo.
- ✓ **Técnicas de verificación verbal.** Obtener la información de conversaciones con terceras personas por medio de la indagación u entrevistas.
- ✓ **Técnicas de verificación escrita.** Se la realiza Mediante el análisis, la conciliación y la confirmación de la información obtenida durante la auditoria.
- ✓ **Técnicas de verificación documental.** Se trata de toda la información obtenida por medio de resoluciones, informes, documentos de la administración, relacionada directamente con las actividades de la empresa, esta puede provenir de fuentes externas e internas dependiendo si se originan fuera dentro de la entidad.
- ✓ **Técnicas de verificación física.** Se obtiene mediante la inspección de los bienes, procesos u actividades.



**Fuente Secundaria:** Consultaremos fuentes bibliográficas tales como: libros, tesis, normativa, páginas de internet etc.

➤ **Tratamiento de la información:**

Se realizará mediante diagramas, figuras, fotografías, etc.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

	<b>CONOCIMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA</b>
<b>CAPITULO I</b>	1.1 Historia empresarial
	1.2 Misión
	1.3 Visión
	1.4 Objetivos Generales
	1.5 Reglamento Interno
	1.6 Análisis Matriz FODA
	1.7 Estructura organizativa
	1.8 Generalidades
<b>CAPITULO II</b>	<b>MARCO TEÓRICO DEL CONTROL INTERNO</b>
	2.1 Introducción
	2.2 Importancia del control interno
	2.3 Conceptos
	2.4 Objetivos
	2.5 Métodos de evaluación del control interno
	2.6 Informe Coso
<b>CAPITULO III</b>	<b>EVALUACION AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>
	3.1 Evaluación al sistema de control interno de la Empresa Gráficas Hernández Cía. Ltda.
	3.2 Informe de Control Interno
<b>CAPITULO IV</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>
	4.1 Conclusiones
	4.2 Recomendaciones
	<b>ANEXOS</b>





# UNIVERSIDAD DE CUENCA

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

ACTIVIDADES	CAPITULO I		CAPITULO II				CAPITULO III																	
	SEPTIEMBRE		OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO	
	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
<b>CAPITULO I. GENERALIDADES</b>	X	X	X	X																				
<b>CAPITULO II. MARCO TEÓRICO DEL CONTROL INTERNO</b>					X	X	X	X																
<b>CAPITULO III. EVALUACION AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
<b>CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>																					X	X	X	X



## BIBLIOGRAFIA.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, (2013) *Control Interno – Marco Integrado*. España: Instituto de Auditores Internos de España.

Hansen–Holm (2011). *Manual para implementar las normas Internacionales de Información Financiera*.

Campoverde Chasi, Anita Estehela y Remache Inga, Diana Carolina. (2016). *Tesis “Evaluación y mejora del sistema de control interno del área contable de la empresa AGROTA CIA. Ltda.”* Recuperado el 24 de Julio de 2017, de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/23514> Cuenca, Azuay, Ecuador  
Universidad de Cuenca

Contraloría General del Estado (2013) Manual Especifico de Auditoria Interna de la Asamblea Nacional. Recuperado el 20 de Julio de 2017 de <file:///Users/pinto/Downloads/Acuerdo003-CG-2013Manualauditoriainternadelaasambleanacional.pdf>.

Contraloría General del Estado. (2001). Manual de Auditoría de Gestión. Recuperado el 25 de Julio de 2017 de <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/MANUAL%20DE%20AUDITORIA%20DE%20GESTION.pdf>

Cardoso, H. (2006). Auditoria del Sector Solidario, Aplicación de Normas Internacionales. ECOE Ediciones.

Cubero Abril, T. (2009). Manual de Auditoría de Gestión. Cuenca, Azuay, Ecuador